

ภาคผนวก ค

บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัท มัลติการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัด  
(สำหรับ HR SWOT Analysis)

## ภาคผนวก ค

### บทสัมภาษณ์ คุณณรัตน์ไชย หลีระพันธ์

ประธานกรรมการบริหารบริษัท มัลติการ์ อินเตอร์พุด จำกัด

คณะผู้ให้คำปรึกษา	มองภาพตลาดเรื่องคนว่าอย่างไรบ้าง
คุณณรัตน์ไชย	ปัญหาบ้านเรา โครงสร้างหลักเราเสีย คนขาดความพร้อม ความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนา ขาดความเป็นสากล ความกล้า ความพร้อมไม่มีที่เผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เป้าหมายที่วางไว้ภายใน 1-3 ปีข้างหน้าไว้อย่างไรบ้าง เพื่อจะพัฒนาคนของเราให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท
คุณณรัตน์ไชย	ในส่วนของผมจะรับผิดชอบในเรื่องของทิศทาง และนโยบาย จะมองในภาพ Macro ผมมองว่าธุรกิจบริการทั้งหมดในตอนนี้เป็นปัญหาหมด แต่ประเทศไทยธุรกิจบริการถือเป็น Core Competency เป็นแหล่งรายได้ของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นอาหาร สปา แต่คนที่เข้ามาทำงานในธุรกิจนี้ยังขาดความพึงพอใจในการเข้ามาทำงาน ไม่เหมือนในต่างประเทศ นักเรียน หรือวัยรุ่น คนทำงาน มีความสุข ความสนุก แต่บ้านเราวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว แบบอุปถัมภ์ คนเราหึง อยากรทำงานแบบสบาย ทำงานไม่ได้ครอบครัวก็ยังอุปถัมภ์ให้ แต่งานบริการ ชั่วโมงการทำงานยาว บางครั้งขายดีก็ทำงานก็เหนื่อย คนที่เข้ามาก็ไม่ค่อยอดทนงาน เขาอยากทำงานอื่นๆมากกว่า มีทางเลือกอย่างอื่นที่ไม่จะทำในธุรกิจบริการ ที่เวลาการทำงานสั้นกว่า คนรุ่นใหม่ไม่ต้องการเป็นลูกจ้าง อยากจะประกอบธุรกิจส่วนตัวซะมากกว่า การพัฒนาในระยะยาวทุกๆร้านทุกๆ shop มีปัญหาหมด ฉะนั้น ประเด็นที่มองคงจะต้องมุ่งไปสู่สถาบันการศึกษาในแง่การร่วมกันพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับตลาดที่เราต้องการ ถ้าเราดูการประกาศรับทางสื่อ ก็จะมีผู้สมัครมา ประมาณ 10 คน แต่ มาสัมภาษณ์ แค่ 1 คน 2 คน และคุณภาพก็ค่อนข้างต่ำ ซึ่งน่าผิดหวัง ระบบการศึกษาผิด คนไม่มีใครอยากเรียน ปวช. ปวส. คนก็จะต้องเรียนปริญญาหมด แล้วเราก็มีตลาด

ราชภัฏ ราชมงคลด ตลาดเปิดเพื่อให้ได้ปริญญามาง่าย ระดับเพื่อจะ  
เลื่อนชั้น คนเราก็ทำขอไปเรียนเพื่อจะเอาปริญญามาเลื่อนชั้น ซึ่งเรา  
พบว่าคนจบที่นี้มีปัญหาเรื่องประเด็นคุณภาพ เราพบว่า คนมักจะมา  
ทำงาน แล้วก็ขอเวลาไปเรียนราชภัฏ แล้วก็หาทางย้ายงานใหม่ นี่คือ  
ธรรมชาติของตลาดแรงงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่ออันดับของธุรกิจเรา  
คือกระบวนการรักษาคนให้อยู่ในธุรกิจบริการ คือการรักษาคนให้อยู่  
ธุรกิจนี้ค่อนข้างเหนื่อย ผมเพิ่งกลับจากญี่ปุ่น พบว่าคนเขาสนุกและเต็ม  
ใจที่จะทำในธุรกิจบริการ หลังๆแรงงานไทยนิยมไปทำงานต่างประเทศ  
พ่อครัว แม่ครัว ดีๆไปญี่ปุ่นหมด เงินดี รัฐก็ส่งเสริม สิ่งที่ผมคิดว่า  
องค์การเราต้องปรับปรุงคือ ถ้าเรารู้จัก Culture ของคนไทยแล้ว  
วัฒนธรรมการศึกษา วิถีชีวิตของคนไทย สิ่งหนึ่งที่ต้องให้คือความภูมิใจ  
ความร่วมมือเป็นทีม ต้องสร้างวินัย สร้างความเป็นส่วนร่วมในบริษัท ซึ่ง  
ตอนนี้เราพยายามสร้างสำนักงานให้มีความภูมิใจ เป็นหลักเป็นฐานที่ดี  
สร้างภาพพจน์ที่ดี คือจะต้องทำ HRD ในแง่ของความเป็นเจ้าของ ซึ่ง  
ส่วนหนึ่งที่เราทำการบริหารจัดการให้เป็น Business Unit ในการบริหาร  
ร้านสาขา แต่ละสาขา ก็ยังเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณา โดยเราให้เขา  
บริหารต้นทุนกำไร ขาดทุน ดูแลพนักงานด้วยตนเอง ซึ่งจะต้องผลักดัน  
ตรงนี้ให้แข็งแรง โดยเฉพาะการสร้างความเป็นผู้นำให้กับระดับผู้จัดการ  
รองผู้จัดการ ซึ่งคิดว่าเราจะต้องจัดการกับตรงนี้ สิ่งที่ต้องพัฒนาคือ  
leadership ของหัวหน้า Business Unit ซึ่งตรงนี้ถ้าทำได้ เขาจะทำ  
หน้าที่แทนเรา ทั้งการบริหารคนและการจัดการสาขา

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
คุณณรัตน์ไชย

แล้วในแง่รายได้ หรือการขยายธุรกิจวางไว้อย่างไรบ้าง  
การขยายสาขามองว่าเน้นการขยายอย่างมีคุณภาพ คงจะต้องเลือกพื้นที่  
ที่เหมาะสม จากประสบการณ์ที่ทำมาหลายปี เราพบว่า พื้นที่ เป็น Key  
factor ของความสำเร็จ location สำคัญ ในขณะนี้พื้นที่ในประเทศไทย  
หลังจากที่เราตกลงทำการค้าเสรี ทั้งอินเดีย สิงคโปร์ มาเลเซีย ญี่ปุ่น ก็  
จะเกิดการไหลเข้าทำธุรกิจ เท่าที่พบปัญหา บริษัทข้ามชาติต่างๆเช่น ญี่ปุ่น  
เค้าก็อยากได้อาหารไทยไปอยู่ในญี่ปุ่น แล้วยังอยากเอาอาหารญี่ปุ่นมาลง  
ในไทย ทำให้พื้นที่ในการเปิดร้านมีการแข่งขันสูง แรงงานก็แข่งขันกัน

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
คุณณรัตน์ไชย

สูงขึ้น คือแย่งกัน เนื่องจากมี แพรนไฮส์ จาก ต่างประเทศ เข้ามาตั้งญี่ปุ่น เกาหลี มาเลย์ สิงคโปร์ ตลาดมีการแข่งขันสูง มีความเป็นสากลมากขึ้น พื้นที่แพงขึ้น ในขณะที่ผลประกอบการไม่ได้สูงตาม เพราะกำลังซื้อ ผู้บริโภคยังไม่มี ภาวะน้ำมันแพง เศรษฐกิจไม่ดี ราคาพื้นที่ตามห้าง ก็จะทำให้ต่างประเทศ ฉะนั้นในส่วนธุรกิจร้านอาหารไทยเองก็ต้องพบกับ ปัญหาต้นทุนค่าเช่าที่แพง ถ้าเราไม่เอาต่างชาติก็เอาไป ฉะนั้นในแง่ของ การขยายสาขาเราคงต้องเลือกทำเลและ product ที่เหมาะสมกับพื้นที่ ตรงนั้น อย่างตัวเรื่อนมัลติการ์ ก็คิดว่าเราจะขยายไปประเทศญี่ปุ่น หรือ ตะวันออกกลางได้ในกลุ่ม Hi-End ส่วนเย็นตาโฟเครื่องทรงก็ต้องปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมในการไปเปิดต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันภาครัฐ ก็ส่งเสริมเรื่องนี้อยู่ ในขณะที่เดียวกันในต่างประเทศก็ยังไม่ค่อยมี ร้านอาหารไทยในลักษณะแบบนี้ไปเปิด ฉะนั้น โอกาสยังมี แต่ขึ้นอยู่กับ ความพร้อมเรื่องคน ความเป็นสากล ความพร้อมของทีมงานซึ่งจะต้องมีการ Coach การ Train การจัดทำคู่มือ เพื่อให้ไปแล้วทำได้สำเร็จ ตรง นี้คือจุดอ่อนที่เราจะต้องปรับปรุงและพัฒนาคนของเราให้เป็นสากล ช่วยขยายความในเรื่องความพร้อมเรื่องคนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องหาคนที่จะมาจัดการ การทำสัญญา นิติกรรม คนที่จะฝึกอบรม คนที่จะไปทำงานในต่างประเทศไทยได้ ในส่วนของในประเทศไทย เราจะ ประเมินจากเศรษฐกิจ อาจจะขยายไปยังสยามสแควร์ ขยายไปในพื้นที่ ที่เหมาะสมที่มีการเจริญเติบโต ส่วนในเรื่องการพัฒนาคนจะต้อง พยายามทำระบบ recruit หรือระบบต่างๆให้เป็น คู่มือ เป็น manual ไม่ ต้องมานั่งคิดทำใหม่ แล้วก็พยายามพัฒนาคนระดับผู้จัดการจะต้อง เข้มขันขึ้น จะต้องสร้างผู้จัดการมืออาชีพ จะต้องถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้เขา จะได้สามารถจัดการได้อย่างดี และเราก็พยายามลดขั้นตอน กระบวนการผลิตมาไว้ที่ครัวกลาง ทำไปสำเร็จไม่ต้องไปตัดผักที่ร้าน เพื่อจะได้ไปเน้นคุณภาพของการบริการที่สาขา เพราะหลายสาขาคนยัง ขาดแคลน จำนวนคนที่ได้ไม่แน่นอน นี่เป็นประเด็นใหญ่ แล้วถึงบาง season เช่นฤดูทำนา เด็กก็กลับไปทำนา ซึ่งเป็นปัญหาที่เป็นมานาน เพียงแต่ว่าระยะหลังธุรกิจบริการต่างๆเริ่มมีการปรับตัว เริ่มเป็นมืออาชีพ

มากขึ้น คนในตลาดนี้ก็เลยขาดแคลนคนที่มีคุณภาพ เด็กที่จบการ  
 โรงแรม ที่จบด้านนี้ก็ไม่อยากทำงานร้านอาหาร อยากทำงานโรงแรม  
 หรือเรียนต่อโท ซึ่งมันเป็นปัญหาของวัฒนธรรมของคนไทยด้วย ซึ่งควร  
 จะมีระบบการศึกษาที่มีเรื่องการประกอบอาชีพบรรจุอยู่เพื่อให้มี  
 ตลาดแรงงานด้านนี้มากขึ้น ผมพยายามผลักดันเรื่องนี้เนื่องจากอยู่ใน  
 สมาคมการค้า สมาคม SMEs ในอนาคตควรจะมีกระทรวงบริการ เพราะ  
 คนไทยไม่ได้เก่งเรื่องอื่นเลย เรื่องนี้เป็นจุดเด่นที่สุด

คณะผู้ให้คำปรึกษา คิดว่าอะไรเป็นจุดเด่นเรื่องคนที่เราทำได้ดีกว่าคู่แข่ง

คุณณรัตน์ไชย คิดว่าเป็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่เราสร้างให้เขาเป็นเจ้าของ ซึ่งตอนนี้  
 เราสร้างความเชื่อมั่น โดยการสร้างศูนย์ฝึกอบรม ที่จะนำมาใช้ในการ  
 พัฒนาคน เราพยายามลดงานหรือภาระที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เขาทำงานได้  
 สะดวกที่สุด ให้เขารู้หน้าที่ของตัวเองอย่างชัดเจน มีความเข้าใจในงาน  
 ของตนเอง แต่พอถึงเวลาเขาไม่ปฏิบัติ เราจะต้องกำหนดการประเมินผล  
 งาน การให้คุณ ให้โทษที่ชัดเจน เราทำงานแบบกึ่งครอบครัวและกึ่งมือ  
 อาชีพ แต่ถ้าในอนาคตคงต้องคิดเรื่องนี้ คงต้องพยายามเปลี่ยนแปลงให้  
 เป็นมืออาชีพทั้งหมด ซึ่งตรงนี้คงต้องรอความพร้อมของคน และระบบ  
 ด้วย อีกเรื่องหนึ่ง ทางด้านเงินเดือน สวัสดิการของเรา ถือว่าดี อยู่ใน  
 ระดับที่ใช้ได้ การเอาใจใส่ต่อลูกน้อง เราได้คนดี แต่ขาดคนที่มีทักษะ  
 ความสามารถที่ยังต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งคำว่า ผู้จัดการ คือต้องจัดการ  
 ปัญหาได้ ไม่ใช่โยนปัญหากลับมา ปัญหาต้องจบได้ จะต้องวัดผลได้ ซึ่ง  
 ต่อไปจะต้องมีการนำ KPI หรือ Balance Scorecard เข้ามาจับ ซึ่ง  
 สามารถบอกได้ว่าเป้าหมายในการทำงานวัดผลได้อย่างไร

คณะผู้ให้คำปรึกษา การเตรียมความพร้อมเรื่องคน คิดว่ามีประเด็นเรื่องอะไรอีกบ้างที่อยาก  
 ให้ HR ช่วยทำ

คุณณรัตน์ไชย เรื่องความเป็นสากล จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เช่นภาษา  
 การใช้ IT หรือทักษะอื่นๆตามมาตรฐานที่บริษัททั่วไปควรจะต้องมีบรรจุ  
 ไว้

คณะผู้ให้คำปรึกษา	คิดว่าคู่แข่งของเราคือใคร
คุณณรัตน์ไชย	ตัวเอง ต้องพยายามพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น พัฒนาคุณภาพของอาหารให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งตรงนี้ทำได้ เราจะต้องบริการลูกค้าได้มากน้อยแค่ไหน บริหารต้นทุนให้ต่ำที่สุด และเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภค
คณะผู้ให้คำปรึกษา	คิดว่าค่าใช้จ่ายเรื่องคนในปัจจุบันของเราเป็นอย่างไร
คุณณรัตน์ไชย	ค่าใช้จ่ายเรื่องคนของเราก็สูงเหมือนกัน ซึ่งเราคงจะต้องมาคิดในการบริหารจัดการทำโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งแต่ละหน้าที่จะต้องมีเพดานไม่เช่นนั้น คนขับรถ คนชงกาแฟ อีกหน่อยก็เงินเดือนหลายหมื่น HR จะต้องมานั่งคิดเส้นทางที่จะทำโครงสร้างเงินเดือนที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม ส่วนสวัสดิการที่ให้ เช่น อาหาร OT ก็คิดว่าน่าจะเพียงพอ บางทีให้มากไปด้วยซ้ำ ถ้าไรขาดทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละสาขา ซึ่งเราคิดว่ายังไม่เป็นระบบสากล ผู้บริหารไม่ได้เงินเดือนเลย ถ้าใส่เข้าได้ด้วยอาจจะทำไรน้อยกว่านี้ หรือขาดทุนมากขึ้นก็อาจเป็นได้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	มาตรฐานของ HR ที่จะต้องทำเพื่อให้ตอบเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการ อยากให้ทำอะไรบ้าง
คุณณรัตน์ไชย	เรื่องแรก โครงสร้างเงินเดือน ที่สร้างความยั่งยืนในระยะยาว ให้ได้ตามประสิทธิภาพการทำงานของเขา เรื่องที่สอง การพัฒนาผู้นำ ถ้าทำไม่ได้เราก็ยังต้องลงไปตรวจสอบ เราต้องการให้อำนาจเขาในการบริหารไม่อยากจะกระจุกงานไว้ที่ส่วนกลาง อยาก decentralize ออกไป เรื่องการ retain คน ในระดับพนักงาน turn over ค่อนข้างสูง เด็กรุ่นใหม่ชอบไปขายของห้าง ชอบอยู่สบายๆ เงินเด็คน้อยหน่อยๆ ได้แต่ตัว เรื่องต่อไป ต้องหาคนที่มีคุณภาพ ที่ผ่านมาเราหาคนได้ แต่สิ่งที่เราเติบโตมาเติบโตมาจาก SME เราไม่มีโอกาสเลือกคนเก่งๆ เกิดจากเอาคนเก่าขึ้นมาพัฒนา แต่จากนี้ไปข้างหน้าเราต้องโตอย่างมืออาชีพ ฉะนั้นเราต้องได้คนที่มีคุณภาพ งาน HR ของเราต้องแข็งแรง การประเมินผลงานที่เราทำอยู่ยังไม่ OK ยังใช้อารมณ์ ในการประเมินมากกว่า แต่ถ้าระดับมืออาชีพ ทุกสาขาจะต้องทำงานบน Profit Sharing ของสาขาของธุรกิจ แต่จะต้องสร้างผู้นำ ตรงนี้ให้แข็งแรง ถ้าเรามองเปรียบเทียบอย่าง

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
คุณณรัตน์ไชย

Starbuck McDonald ระบบเขาพัฒนาและสร้างความเป็นผู้นำให้มากกว่า

วัฒนธรรมการทำงานที่นี้เป็นอย่างไรบ้าง

เป็นวัฒนธรรมที่ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งก็ช่วยให้เราเติบโตได้ระดับหนึ่ง แต่ต่อไปข้างหน้า เราต้องอาศัยระบบมืออาชีพมากกว่านี้ แต่ปัจจุบัน เรามีปัญหาการขาดคน วัฒนธรรมแบบนี้ก็ช่วยให้เราประกอบอยู่ไปได้ แต่ถ้าในอนาคตเราคงจะพึ่งใครคนใดคนหนึ่งไม่ได้ คงจะต้องพึ่ง Function หน้าที่งาน ควรจะมุ่งไปสู่วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงานมากกว่า แต่ปัจจุบันเราก็ใช้วิธี ถ้าใครทำผิด ก็หักเงินเข้ากองกลางของสาขา ซึ่งไม่เป็นการหักหรือนำใจมากนัก เพราะเขารู้ว่าสิ่งที่ปรับก็จะเอาไปแบ่งให้คนที่ทำดี

## บทสัมภาษณ์ อาจารย์มัณฑลิการ์ หดีระพันธ์

กรรมการผู้จัดการบริษัท มัณฑลิการ์ อินเทอร์เน็ต จำกัด

- คณะผู้ให้คำปรึกษา      สภาพการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้าง
- อาจารย์มัณฑลิการ์      สูงมาก แต่มักจะแข่งกันตามกระแส แต่สำหรับเรา เราแข่งกับตัวเอง พัฒนาตัวเองเพื่อให้คุณภาพไม่ด้อยลง โดยพยายามรักษาเอกลักษณ์ของเรา คุณภาพของเรา เพื่อให้เราอยู่ได้
- คณะผู้ให้คำปรึกษา      มีต้นแบบการวางแผน หรือการบริหารหรือไม่
- อาจารย์มัณฑลิการ์      ไม่มีต้นแบบจากใคร เรียนรู้จากประสบการณ์มากกว่า เพราะไม่ได้มีความรู้เรื่องการบริหารมากนัก ไม่ได้เรียนทางด้านการทำอาหาร แต่อาศัยความเป็นครู เรื่องของความเป็นระเบียบวินัย ซึ่งมีความเชื่อว่าทุกที่ต้องอาศัยเรื่องนี้จะสามารถนำมาใช้เป็นการจัดการ
- คณะผู้ให้คำปรึกษา      พบปัญหาอะไรบ้างในการทำธุรกิจ
- อาจารย์มัณฑลิการ์      เรื่องคน สำคัญมาก โดยเฉพาะร้านเย็นตาโฟ มีปัญหาเรื่องการเข้าออกงานสูง เพราะปัจจุบัน มีการแย่งพนักงานกันมาก จนบางที่ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลก็ต้องลงไปช่วยเสิร์ฟเอง เขาก็กลัวใจ ว่าหาคนไม่ได้ หาคนไม่ทัน ตัวเองก็เลยต้องลงไปช่วยลูกน้องก่อน
- คณะผู้ให้คำปรึกษา      คู่แข่งในการหาพนักงานของเราคือใคร
- อาจารย์มัณฑลิการ์      ต้องหาพนักงานให้ทันมากกว่า แต่ถ้าแข่งในเรื่องของอาหาร เราไม่แพ้ใคร เราคิดของเราขึ้นเอง ทำอะไรที่แตกต่าง คนอื่นมักทำของเหมือนๆเดิม ทำ copy ตามกัน ของที่ง่ายต่อการ copy ก็จะมาเร็วไปเร็ว ขายราคาถูก แล้วก็อยู่ได้ไม่นาน แต่ของเรา ทำให้เย็นตาโฟ มีความแตกต่าง ให้ขึ้นห้างได้ อาหารก็ทำให้แตกต่างจากข้าวแกงธรรมดา มีรสชาติที่แตกต่าง แม้กระทั่งไข่เจียว เราทำรูปแบบที่แตกต่าง ใส่ใบกระเพราปา ซึ่งเป็นกระเพราที่เราปลูกเองจากลพบุรี เราทำอาหารธรรมดา ให้มันไม่ธรรมดา สร้างความแตกต่างทำให้มันอยู่ได้ นอกจากนี้เราจะมีแบบสอบถามให้ลูกค้ากรอกเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงรสชาติอาหารให้เหมาะสม ถ้ามีหลายๆ ใบดีเหมือนกันเราก็จะต้องนำมาคิดและปรับ แต่ถ้ามีใบ สองใบ

เราก็แค่รับฟัง เพราะเราจะต้องมีจุดยืนในเรื่องรสชาติที่เรามั่นใจว่าอร่อย และถูกปากคนทาน

คณะผู้ให้คำปรึกษา อาจารย์วางนโยบายเรื่องการบริหารคนไว้อย่างไรบ้าง เพื่อที่จะสามารถดึงดูดให้คนเข้ามาอยู่กับเรา และรักษาให้เขาอยู่กับเรานานๆ

อาจารย์มัธติการ เน้นเรื่องสวัสดิการ เพราะรู้สึกว่ถ้าสวัสดิการดี ยากจะอยู่ บางทีเงินเดือนไม่สำคัญเท่าสวัสดิการ เพราะสวัสดิการที่ให้มันมากกว่าเงินเดือน ถ้าเป็นคนรู้จักคิด เพราะเราให้อาหาร 3 มื้อ ซึ่งถ้าลองถามเด็กในร้านว่า จะเพิ่มเงินเดือนให้ 500 แลกกับอาหาร 3 มื้อ จะเลือกอะไร ก็เลือกอาหาร ถ้าเงินเดือนหมด วันไม่ทำงานก็เดินเข้ามากินข้าวได้ พนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่กับเรากับนานๆ จะไม่ออก แต่ที่เข้าๆ ออกๆ มักจะอยู่ไม่ถึง 3 เดือน เพราะคนที่อยู่นาน มองว่าถ้าทำที่อื่น อาจได้เงินเดือนมากกว่า แต่ก็ต้องจ่ายค่าอาหารเอง ซึ่งอาหารที่เราให้คำนวณเป็นเงินแล้วก็ตกเดือนละ 1,000- 2,000บาท และก็ได้อินอย่างดี คิดเมนูกันเองได้ เขาจะได้กินอย่างที่เขายากกิน เราจะส่งวัตถุดิบไปให้ตามแต่ละร้านสาขา เขาจะผลัดเวรกันทำ กินได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเทียบกับที่อื่น เขาให้แต่ข้าวกับข้าวหากันเอง ซึ่งเราจะทำแบบนั้นก็ได้ แต่เราต้องการเลี้ยงคนแบบครอบครัว แล้วใน 1 เดือนก็ให้ส่งอาหารในร้านทานได้ฟรี เพราะเราไม่อยากจะเด็กขโมยของในร้าน ไม่เคยหวงของไม่ให้ลูกน้องกิน ให้กินกันจนเบื่อไปเลย นอกจากนี้ ก็มีประกันสังคม โบนัส incentive ให้ และยังมีงานเลี้ยงสังสรรค์ให้ปีละครั้งปิดร้าน และไปเช่าสถานที่ในการจัดเลี้ยง นอกจากนี้ การทำงานแบบไม่ใช่เจ้านายกับลูกน้อง เป็นการทำงานแบบครอบครัว รุ่นพี่หรือเจ้านายจะต้องลงมาดูแลลูกน้องระดับล่างๆว่าชีวิตความเป็นอยู่เขาเป็นอย่างไรบ้าง การทำงานระบบครอบครัวไม่ได้หมายถึงเอาคนในครอบครัวเข้ามาบริหารดูแล แต่หมายถึงการทำงานเหมือนพี่น้อง สร้างบรรยากาศให้เขารู้สึกอบอุ่น รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ให้โอกาสและให้ความไว้วางใจในการทำงานแบบเจ้าของ เช่น ร้านเย็นตาโฟ เราให้เขาดูแลบริหารร้านอย่างเต็มที่ รับนโยบายจากเราไป เพียงแต่เข้าไปตรวจบ้าง เดือนละ 2 ครั้ง ที่เหลือเขาคือเจ้าของร้าน ทุกเดือนเราก็จะมาทานข้าวด้วยกัน และมีการมาประชุมเพื่อสรุป รายงานผล

การปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น จึงคิดว่าระบบที่ใช้เป็นแบบผสมผสาน มีการนำการบริหารแบบบริษัท ที่มีการประชุมเข้ามาใช้ ซึ่งถ้าเป็นแบบระบบครอบครัวอย่างเดียว เราคงให้เขาบริหารกันตามสบาย ไม่มีการประชุม หรือหาทางแก้ไขปัญหา ซึ่งวิธีนี้เราคิดว่า คนเราถ้าได้มีโอกาสในความเป็นเจ้าของ เขาจะอยากทำอะไรที่มันดีดีกว่า แค่การได้รับเงินเดือนเป็นรายเดือนไป มันไม่รู้รู้สึกอะไร เพราะฉะนั้น ตัวเองจะพูดเสมอว่า ให้เขารักบริษัท รักองค์กร และให้เขาเป็นเจ้าของด้วย นอกจากนี้เรานั่นการบริหารด้วยใจ ถ้าพนักงานขโมยของกินในร้านอย่างมากที่สุดก็ได้ออก แต่ร้านอื่นเขาเรียกตำรวจจับเลย ซึ่งเราทำไม่ลง วันนักขัตฤกษ์เราถือว่าทำงานในวันที่เขาควรได้หยุด เราก็ให้ 3 แรก ซึ่งต่างจากที่อื่น เขาให้ไปชดเชยหยุดในวันอื่นแทน เราก็ให้เงินพนักงานไป เขาได้เยอะ เขาก็อยากมาทำงานวันนั้น ซึ่งเป็นวันที่เรายุ่งมาก เราขาดคนไม่ได้

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
อาจารย์มัลลิการ์

มองเป้าหมายของบริษัท มัลลิการ์ อีก 3-5 ปี จะเป็นอย่างไรบ้าง  
ตอนนี้เรามองว่าบริษัทของเรายังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร เราจึงหยุดและหันมามองตัวเอง ตอนนี้หยุดขยายสาขา มาได้สักปีแล้ว ต้องการพยายามวางแผนบริหารส่วนกลางให้แข็งแรง จะได้มีกำลังทำต่อไปให้มั่นคง เพราะถ้าขยายต่อเลย เราก็จะพะว้าพะวัง โดยเฉพาะเรื่องบุคลากร เปิดร้านใหม่ไปก็หาคนทำงานไม่ทัน แต่ก็มีคนมาเสนอพื้นที่หรือทำเลดีๆ เหมือนกัน ซึ่งเราคงต้องพิจารณา ถ้าทำเลดีจริง เราก็คงต้องเปิด เพราะมันเป็นโอกาส ดังนั้นเราก็คงต้องขยายสาขาบ้างถ้ามีโอกาส แต่จะไม่ขยายอย่างรวดเร็ว ฉะนั้น เป้าหมายของเราตอนนี้คือการพัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร การบริการ รวมทั้งอาหารของเราให้คนอื่น Copy เราไม่ได้ ให้เค้าตามเราไม่ทัน ทำยังไงให้อาหารของเราดีกว่า มีความหลากหลาย มีคุณภาพ แต่ก็จำกัดจำนวนเมนู ไม่ให้เกิน 1 หน้ากระดาษ เพราะ พื้นที่บนห้างมีจำกัด การดูแลรักษาทำได้ยาก ฉะนั้น อาหารที่ top hit เราจะคงไว้ และมีการเปลี่ยนแปลงบางเมนูที่สามารถให้อะไรใหม่กับลูกค้าบ้าง ก็จะเปลี่ยนทุก 3-4 เดือน เพื่อให้ลูกค้าไม่รู้รู้สึกเบื่อ ว่าเข้ามาเหมือนเดิม

- คณะผู้ให้คำปรึกษา มีการตั้งเป้าหมายยอดขายของแต่ละร้านใหม่คะ
- อาจารย์มัณฑลิการ์ มี แต่เป้าแต่ละร้านไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับทำเลของห้างแต่ละห้าง ถ้าทำถึงเป้าที่กำหนด เราให้ Incentive 1% ของยอด ให้เขาไปแบ่งกัน ซึ่งจะทำให้เขามีแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าไม่มีเขาก็จะขายไปวันๆ พอมีการตั้งเป้าหมายยอดขายก็ค่อยๆ ขยับขึ้นเรื่อยๆ พอทุกๆ 6 เดือน เราก็ขยับเป้าสูงขึ้น เขาก็พยายามทำให้ได้ แล้วเราก็ได้ยอดขายเพิ่มด้วย เขาก็ได้ด้วย
- คณะผู้ให้คำปรึกษา มีนโยบายทางด้าน HR อะไรบ้างที่ทำไปแล้วรู้สึกว่าจะไม่เกิดผล แล้วอยากปรับปรุง
- อาจารย์มัณฑลิการ์ เรื่องเบี่ยชยัน คือถ้าใครไม่สาย ไม่ขาด ไม่ลาเลย จะได้เป็นพิเศษเพิ่มคนละ 200 บาทต่อเดือน แต่ตอนหลังสั่งงดไป เพราะเห็นว่าคนที่ชยันก็ชยันเหมือนเดิม ส่วนคนที่เกียจก็เกียจเหมือนเดิม เงินที่ให้ไม่กระตุ้นเลย รู้สึกว่ามันเป็นเบี่ยหัวแตก เพราะมันไม่ได้ช่วยให้คนที่เกียจชยันขึ้นกว่าเดิม มันได้ผลเฉพาะกับคนที่ชยันอยู่แล้ว เลยมาคิดว่าให้เป็นเงินรางวัลใหญ่ๆ ไปเลย ตอนสิ้นปีสำหรับคนที่เด่นจริงๆ ประกาศให้พนักงานทุกคนทราบ เป็นพนักงานดีเด่นของสาขานี้ ให้ไปประกาศเพื่อแจ้งคุณความดีเป็นเกียรติประวัติสำหรับเขาติดตัวไป ถึงแม้จะไม่ได้ทำงานกับเรา
- คณะผู้ให้คำปรึกษา มีปัญหาใหม่คะในการหาพนักงาน
- อาจารย์มัณฑลิการ์ ตอนนี้ที่ทำพยายามใช้กลยุทธ์ทุกอย่าง ตั้งแต่ไปติดป้าย ลงหนังสือพิมพ์ โฆษณาใน Web จ้างพนักงานกันเองหา แล้วให้หัวละ 1,000 บาท ยังหาไม่ได้เลย สงสารพนักงานตามสาขามาก เข้าใจว่างานหนัก เคยใช้บริษัท recruit รู้สึกว่ามันแพง พอหามาได้ก็ไม่ใช่ว่าคนนั้นเขาจะอยู่กับเรา บางทีก็ได้ไม่ตาม spec ที่เราต้องการ โดยเฉพาะแผนกบริการมีปัญหาเยอะ เพราะเราต้องใช้เด็กๆ เพราะเขาจะชอบเอาใจแขก เขาจะเข้าๆ ออกๆ มีปัญหาอยู่ตลอดเวลา เขาจะไม่ค่อยคิดอะไรยาวๆ หาเงินได้ก็เอาไปเที่ยว แต่คนที่อยู่กับเรา จะต้องรู้จักคิดซึ่งมักเพิ่มตามอายุ เริ่มเก็บเงิน ส่วนแผนกอื่น เช่นแผนกผัก ใช้เด็กไม่ได้ แต่ถ้าเป็นผู้ใหญ่อยู่ได้นานเลย หั่นผักจัดผัก ทำได้ไม่ค่อยลาออกกัน
- คณะผู้ให้คำปรึกษา เกณฑ์ในการประเมินผลงานที่นี้ทำอย่างไรบ้าง

- อาจารย์มัลลิการ์ เรามีเกณฑ์กำหนดอยู่ แต่ถ้าบางคนที่เราพิจารณาว่ามีความสามารถสูง และเราไม่อยากเสียเขาไป เราก็ต้องให้เขาเพิ่มนอกเหนือกฎเกณฑ์ เพื่อดึงให้เขาอยู่กับเรา แต่ตอนนี้บริษัทเราไม่ใหญ่มาก ตัวเองก็จะลงมาดูแล ใกล้ชิดกับพนักงาน ก็จะเห็น ก็จะช่วยพิจารณาได้ แต่ถ้าเป็นบริษัทใหญ่ๆ คงทำไม่ได้ คงต้องเป็นไปตามเกณฑ์เราลงมาดูได้ไม่ทั่วถึง
- คณะผู้ให้คำปรึกษา อยากให้ HR มีการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาอะไรบ้างนอกเหนือจากนี้
- อาจารย์มัลลิการ์ ที่ตั้งใจอยากให้เรา 2 เรื่อง คือ หาพนักงาน และ training แต่ว่าไม่มีโอกาสได้ train สักที เพราะเราหาพนักงานให้ train ไม่ได้ ซึ่งไม่ใช่ train เฉพาะพนักงานใหม่ ให้ train พนักงานเก่าด้วย เพราะว่าคนเราจะต้องได้รับการ ย้ำ ซ้ำ ทวนอยู่ตลอดเวลา แต่เราทำไม่ได้เนื่องจากพนักงานไม่พอ เราก็เลยต้องหยุดไป แต่ยังไงก็ตามมันเป็นเป้าหมาย เพราะเราอยากให้การบริการของเราดี เราต้องฝึกฝน ย้ำ ทวนให้เขา ซึ่งถ้าเราปรับระบบจนเป็นเรื่องเป็นราว จัดสถานที่ต่างเรียบร้อย เราก็คงจะแยกแผนกที่มาดูแลเรื่องการ train โดยเฉพาะ
- คณะผู้ให้คำปรึกษา ถ้าเกิดกรณีที่เศรษฐกิจไม่ดี อาจารย์มีนโยบายในการควบคุมจำนวนคนอย่างไรบ้าง
- อาจารย์มัลลิการ์ อยู่ช่วงหนึ่ง เราประสบปัญหานี้เหมือนกัน ก็เรียกประชุม และขอไม่จ่ายโบนัสสำหรับปีนี้ ดีกว่าไม่มีเงินเดือนจ่าย ก็ขอให้ทุกช่วยกันประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ ใครออกไม่จ้างเพิ่ม ขอร้องให้ช่วยกัน ส่วนเงินเดือนก็ขอไม่ปรับขึ้น เราไม่มีนโยบายลดคน อย่างมากก็พักงาน ถ้าขโมยของกรณีเดียวถึงจะไล่ออกเพราะเป็นการทุจริต

## บทสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไป บริษัท มัลลิการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัด

- คณะผู้ให้คำปรึกษา ส่วนงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง  
ผู้จัดการทั่วไป Operation การเงิน บัญชี บุคคล จัดซื้อ ซ่อมบำรุง สาขาย่อยต่างๆ ดูแลเอกสารทุกอย่างก่อนส่งให้อาจารย์มัลลิการ์
- คณะผู้ให้คำปรึกษา ทำงานมานานแค่ไหน  
ผู้จัดการทั่วไป ทำงานกับอาจารย์มัลลิการ์ตั้งแต่ปี 35 อยู่ตลาดยิงเจริญดูแลบัญชีดูแลธุรกิจให้อาจารย์มาก่อน แต่มาเริ่มร้านเย็นตาโฟปี 45
- คณะผู้ให้คำปรึกษา ปัญหาเรื่องคนหลักๆเป็นเรื่องอะไร เป็นมานานแค่ไหน  
ผู้จัดการทั่วไป ขาดกำลังคนอย่างเฉียวเลย จะทำอะไรก็ทำไม่ได้ ต้องโยก หมุนคนตลอดเวลา มีเป็นช่วงๆตามเทศกาล แต่ส่วนใหญ่จะขาด โดยที่เราได้ใช้กำลังคนตามสาขาเต็มที่แล้ว ถ้าไม่พอก็จะใช้พนักงานที่ใช้วันลาให้กลับมาทำ โดยเพิ่มค่าแรงให้
- คณะผู้ให้คำปรึกษา วิธีการดูแลคนในที่ทำงานอย่างไรบ้าง  
ผู้จัดการทั่วไป ดูแลใกล้ชิด อยู่กันเหมือนพี่เหมือนน้อง มาก่อนกลับทีหลัง คุยได้กับทุกคน มีอะไรปรึกษากันได้
- คณะผู้ให้คำปรึกษา ถ้ามีคนลาออกได้สัมภาษณ์ด้วยหรือไม่ว่าออกเพราะอะไร  
ผู้จัดการทั่วไป บริษัทจะให้พนักงานที่ลาออกมารับเช็คที่บริษัท ก็จะมีโอกาสได้คุยด้วย เค้าก็จะบอกว่ามีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้าคนไหน แต่ส่วนใหญ่จริงๆจะบอกว่าเพราะติดหนี้บัตรเครดิต
- คณะผู้ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับเงินเดือนหรือไม่  
ผู้จัดการทั่วไป เท่าที่ถามเค้าก็จะบอกว่าเราให้มากกว่าที่อื่นแล้ว
- คณะผู้ให้คำปรึกษา มีออกแล้วกลับมาหรือไม่  
ผู้จัดการทั่วไป มีอยู่หลายครั้งเหมือนกัน แต่ก็ดูว่าก่อนออกเป็นอย่างไร ถ้าความประพฤติดีก็รับกลับเข้ามา
- คณะผู้ให้คำปรึกษา คิดว่าระบบบริหารคนที่นี่เป็นอย่างไรบ้าง  
ผู้จัดการทั่วไป ส่วนมากน้องที่เข้ามาก็มีความสุขดี ติดแค่ว่าที่นี่ไม่หรู แต่เราก็อยู่กันอย่างสบาย ไม่จู้จี้แต่ให้งานเสร็จตามที่กำหนด
- คณะผู้ให้คำปรึกษา แผนทางด้าน HR ที่อยากให้ทำ

ผู้จัดการทั่วไป	ตอนนี้ทำไม่ได้เพราะขาดคนอยู่ อยากให้มีฝึกอบรม ตั้งเอาไว้อย่างน้อยเดือนละครั้งเป็นการกระตุ้นพนักงาน
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เกณฑ์ที่ใช้กำหนดกำลังคนในแต่ละสาขาเป็นอย่างไรบ้าง
ผู้จัดการทั่วไป	มีผู้จัดการสาขากำหนดคนแต่ละแผนก แล้วอาจารย์กับผู้จัดการฝ่ายบุคคลดูอีกที แต่ก็ไม่ได้ตามเป้าซักที โดยกำหนดจากยอดขาย จำนวนคนขนาดร้าน ถ้าช่วงไหนคนมากก็จะมีเสริมเพิ่มไป
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ตอนนี้มีสาขาไหนที่ได้คนครบตามที่กำหนดไว้หรือไม่
ผู้จัดการทั่วไป	สาขาแพชั่นฯ ได้คนครบแล้ว แต่ก็โดนดึงตัวไปช่วยสาขาอื่นด้วย
คณะผู้ให้คำปรึกษา	มีสาขาไหนที่มีปัญหาเรื่องขาดคนมาก
ผู้จัดการทั่วไป	เป็นสาขาเอสพลานาด เพราะเป็นห้างเปิดใหม่ แล้วจ่ายค่าแรงกันค่อนข้างสูง ดึงตัวกันมากที่สุดทีเดียว มีคู่แข่งเยอะ กับสาขารัตนาธิเบศร์ เพราะเป็นเขตโรงงาน ทำให้หาคนยาก
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เรื่องการประเมินผลเป็นอย่างไรบ้าง
ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการจะถูกประเมินทุก 3 เดือนโดยส่งแบบฟอร์มให้ลูกน้องประเมิน โดยไม่ต้องลงชื่อ แต่ก็ไม่ได้เอามาเป็นตัวหลัก ใช้ในการเตือนผู้จัดการว่าตอนนี้้องคิดยังไง แล้วก็เอามาดูอีกทีว่าเป็นอย่างไร ส่วนลูกน้องจะให้ผู้จัดการสาขาประเมิน แล้วฝ่ายบุคคล จะมาร่วมประเมินด้วย ที่ประเมินโดยตรงจะเป็นผู้จัดการฝ่ายทุกคน ส่วนลูกน้องจะประเมินร่วมกับผู้จัดการฝ่าย
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เดิมมีการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง ได้ถึงระดับไหน
ผู้จัดการทั่วไป	เดิมก็เคยทำอยู่ เทรนให้รู้จักองค์กร เรื่องการบริการ เหมือนการปฐมนิเทศ พอมีคนเข้าใหม่ก็จะถูกส่งเข้ามา
คณะผู้ให้คำปรึกษา	วิธีที่ใช้ในการประกาศรับสมัครงานมีอะไรบ้าง
ผู้จัดการทั่วไป	ลง Internet ติดป้ายประกาศ แจกใบปลิว
คณะผู้ให้คำปรึกษา	นโยบายในการบริหารคน
ผู้จัดการทั่วไป	มีคู่มือทำให้พวกประกันสังคม ก็ส่งให้ร้านไว้ แต่พอมีอะไรก็โทรมาถามอยู่ดี
คณะผู้ให้คำปรึกษา	มีการอบรมเรื่องพวกนี้มาบ้างหรือไม่
ผู้จัดการทั่วไป	แรกๆเคยมี อยากจะให้ผู้จัดการมีการทบทวนอย่างน้อยทุก 3 เดือน

คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการทั่วไป	พื้มองว่านโยบาย HR ที่นี้มีจุดเด่นอย่างไร ที่นี่ ถ้าคนที่ไม่เข้าใจจะติดขัด แต่ถ้าเข้าใจระบบ เราจะอยู่ได้อย่างสบายที่ เสนออะไรไป ส่วนใหญ่อาจารย์ก็จะให้
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการทั่วไป	แล้วจุดอ่อนเป็นอย่างไร คนเราน้อย หากคนได้ยากเพราะแบรนดิเรายังไม่ดัง งานเราก็หนักกว่าที่อื่น ร้านค่อนข้างไวและยุ่ง และต้องบริการด้วย
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการทั่วไป	สวัสดิการส่วนใหญ่เป็นเรื่องอะไรมากที่สุด ส่วนใหญ่จะเป็นค่าอาหารที่เลี้ยงตอนกลางวัน
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการทั่วไป	เวลาพนักงานเดีอดร้อน หรือมีปัญหาเรื่องเงิน เรามีเงินประกันที่เก็บไว้อยู่ สามารถเบิกไปใช้ก่อนได้
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการทั่วไป	ส่วนปัญหาเรื่องอื่นๆ กฎระเบียบค่อนข้างเข้มงวด เรื่องความสะอาด ถ้าไม่สะอาดก็จะมี การ ปรับด้วย แต่ถ้าสะอาดก็จะได้เงินเพิ่มในส่วนนี้
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการทั่วไป	ตอนนี้พอใจกับงานของ HR แล้วหรือยัง พอใจ สามารถดูแลแก้ปัญหาคนได้ แต่ติดที่ว่าไม่มีกำลังคน คิดว่าถ้าคน พร้อมจะทำได้ดีกว่านี้

#### บทสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการฝ่าย	คุณคิดว่าที่บริษัทมีจุดเด่นอะไรทางด้าน HR ที่สามารถแข่งขันได้ ความรู้สึการเป็นครอบครัวเดียวกัน ทำให้คุยกันง่าย รู้สึกว่าเราเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรักองค์กรสูง โดยเฉพาะพวกที่อยู่มานาน คนที่อยู่ได้ที่เลือกจะอยู่กับเราก็จะอยู่นาน ด้วยความรักกันเหมือนพี่ น้อง
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการฝ่าย	มีอะไรบ้างที่เป็นแรงจูงใจในการให้พนักงานรักองค์กร เป็นที่ตัวผู้บริหารที่สามารถทำให้ทุกคนรักที่จะอยู่กับองค์กร คือ อ. มัลลิการ์
คณะผู้ให้คำปรึกษา	แล้วพวกตัวงานมีความเกี่ยวข้องหรือไม่

ผู้จัดการฝ่าย ยังไม่เท่าไร มองเป็นทางผ่านว่ามีอาชีพติดตัว แต่ไม่รู้ว่าพนักงานมองเป็นข้อดีหรือไม่ แต่ถ้ามองแง่ดีก็ได้ความรู้ติดตัว เพราะสามารถทำได้ทุกอย่าง บางคนไปเปิดร้านเอง และความมั่นคง ที่มีเงินเดือนที่แน่นอน มีระบบการจัดการสวัสดิการพนักงานที่ตรงเวลา บางที่มีปัญหาเรื่อง Cash flow แต่เราไม่เคยที่จะล่าช้าในการจัดการระบบเงินเดือน มีนโยบายให้จ่ายตามกำหนดเวลา สวัสดิการให้เต็มที่ตามที่คุยกันไว้

คณะผู้ให้คำปรึกษา เราแข่งกะใครบ้างในลักษณะธุรกิจเดียวกัน

ผู้จัดการฝ่าย ทุกร้าน เพราะเราไม่มีการออกสื่อที่ชัดเจน เค้าไม่รู้ว่าเราทำอะไร เค้าก็จะไหลเข้าบริษัทใหญ่ พวกมีความรู้สูงหน่อยก็จะเข้าร้านที่มีแบรนด์

คณะผู้ให้คำปรึกษา จุดแข็งด้านอื่น

ผู้จัดการฝ่าย คนที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ถึงแม้จะขาดกำลังคนแต่เค้าสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ แต่ได้ในระดับหนึ่ง ระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เป็นการแก้ปัญหาหน้างานไม่ได้ แก้ปัญหาในระยะยาว เป็นพนักงานในออฟฟิศ แต่สามารถทำได้หมด เสิร์ฟน้ำ เสิร์ฟอาหาร เป็นต้น ทุกร้านมีปัญหาเรื่องกำลังคน แต่พนักงานในออฟฟิศสามารถแบ่งเบาภาระได้ ปัญหาเรื่องการพัฒนาฝีมือของพนักงานเพราะเป็นพนักงานระดับรากหญ้า ระบบการฝึกอบรมก็ไม่ได้พอ ฝึกหน้าร้านก็ไม่ได้มันเร็วมาก

คณะผู้ให้คำปรึกษา และคิดว่าคนที่มีความรู้ มีความเป็นผู้นำพอหรือไม่ จะหาคนมาเพิ่มหรือพัฒนาคนเก่า

ผู้จัดการฝ่าย ไม่พอ พนักงานส่วนใหญ่แปลก คือไม่ชอบขึ้นไปตำแหน่งสูงๆ เพราะรู้งานหนัก จะให้ขึ้นเป็นผู้จัดการก็ไม่เอา ชอบที่จะอยู่ตรงนี้ ี่ๆ ที่เค้าก็ทำเป็นหมดแล้ว ก็ต้องหาใหม่ โดยการสรรหาภายในก่อนแต่ว่าไม่ค่อยมี อาจจะมีบ้างนานๆ ที่ประมาณคนสองคน ส่วนมากจะรับรองผู้จัดการแล้วไปฝึก คอยดูว่าทำได้หรือไม่ ถ้าได้ก็เลื่อนเป็นผู้จัดการ

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วกำลังคนที่ขาด เป็นระดับผู้จัดการหรือปฏิบัติการ

ผู้จัดการฝ่าย ตอนนี่เริ่มใกล้เคียงกัน แต่เราต้องการระดับปฏิบัติการพนักงานมากกว่า ตอนนี่วิกฤตสุดๆ

<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p> <p>ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>แล้วจุดแข็งด้านอื่นๆ มีอีกหรือไม่</p> <p>ระบบการทำเงินเดือน นำ IT เข้ามาใช้ มี Database เก็บข้อมูลพนักงาน ทั้งประวัติ เงินเดือน ยังออนไลน์ไม่ได้ แต่อนาคตกำลังออนไลน์ไม่ได้เป็น โปรแกรมขั้นสูงมากนัก เป็นโปรแกรมสำเร็จรูป ก็ช่วยในเรื่องการบริหารจัดการ ทำงานง่ายขึ้น จะวิเคราะห์ข้อมูลก็สะดวกขึ้น ซึ่งเป็นข้อดี พอมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วย HR ก็ทำงาน Routine ลดลง บทบาทของ HR ก็เปลี่ยนไป ทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งนั่นเป็นสิ่งที่องค์กรเรา จะต้องพัฒนาและตามทันให้ทัน</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p> <p>ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>แล้วเวลารับเข้า – ออก แจ้งอย่างไร</p> <p>เป็นเอกสาร ตอนนี้อยู่เป็นเอกสารอยู่เป็นจดหมาย ส่งผ่าน Messenger เพราะยังงี้ก็ต้องออกก่อน 30 วัน แต่ถ้าจะออกวันนี้เลยก็จะโทรมา รายงานก่อน</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p> <p>ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>จุดอ่อนมีอะไรบ้าง</p> <p>เรื่องการหาคน ระบบของมันไม่มีการวางโครงสร้างระบบว่าขั้นตอนควรจะเป็นยังไง เรื่องกำลังคนไม่สอดคล้องกับจำนวนพนักงาน</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p> <p>ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>อัตราการลาออกเป็นอย่างไรบ้าง</p> <p>Turn Over ก็สูงเหมือนกันนะ ประมาณ 8 % ต่อเดือน เห็นตัวเลขแล้วก็เครียดเหมือนกัน แต่ส่วนมากเป็นเด็กที่ทำงานไม่เกิน 6 เดือน ถ้าเกินกว่านั้น หรือที่อยู่มานาน รับกับที่นี้ได้แล้ว ก็ไม่ค่อยออกกัน โดยทั่วไป ร้านอาหารอื่นๆ ก็เป็นเหมือนกัน เด็กออกร้านโน้น เข้าร้านนี้ ลาออก เพราะกลับบ้านต่างจังหวัดบ้าง</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p> <p>ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>แล้วร้านอื่นๆ ร้านคู่แข่งของเรา ประสบภาวะเหมือนกับเราไหม พอมีข้อมูลหรือไม่</p> <p>เท่าที่รู้ ก็เป็นเหมือนกัน ตอนนี้มีร้านอาหารเปิดเยอะ ทั้งญี่ปุ่น เกาหลี ไทย เขาก็มีสิทธิ์เลือกมากขึ้น พอทำร้านนี้สักพัก เบื่อก็ย้ายไปทำร้านอื่น ไม่ค่อยคิดจะอยู่ยาวๆ ทำเป็น Part time ดีกว่า คนที่จะทำงานตรงนี้ก็จะมีอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ละร้านก็จับจองแย่งกันไป</p>

คณะผู้ให้ปรึกษา	คนที่ได้มาเป็นอย่างไบบ้าง ในแง่คุณภาพ
ผู้จัดการฝ่าย	ก็พอได้ แต่เป็นที่หลักสูตรการศึกษาเราด้วย หลักสูตรด้านอาหารไม่ค่อยมีในเมืองไทย คนเรียนด้านอาหาร ไปทำโรงแรมกันหมด เราได้คนทั้ๆไป
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เรื่องการฝึกอบรม
ผู้จัดการฝ่าย	ช่วยได้บ้างแต่ไม่หรูหรา เพราะเป็นการ Coaching ไม่มีคู่มือที่เป็นเอกสารชัดเจน ใช้การสอนงานเลย รู้ว่าต้องเรียนงานกับคนนี้ คนสอนก็รู้ว่าต้องสอนคนนี้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	แล้วจะสื่อสารให้พนักงานทราบได้อย่างไร
ผู้จัดการฝ่าย	ก็มีการแจ้งไปทางผู้จัดการร้าน เพราะจะมีวาระการประชุม ใหญ่ๆ เดือนละหน สิ้นเดือนก็มาประชุมที่ร้านอ.ภายใน 7 วันก็แจ้งน้องๆ แล้วทำรายงานกลับมาส่งทาง messenger ยังส่งทางเมลไม่ได้ เพราะกลัวเรื่องไวรัส ตอนนีบริษัทมีระบบ 2 ระบบ คือ แคพเพิร์ดที่เกี่ยวกับยอดขาย พวกนี้ไวกับไวรัสมาก และถ้ามันหายไปจะยุ่ง คำก็เลยกลัวๆ กลั๊ๆ อยู่ แล้วอีกอันก็เกี่ยวกับพวก payroll ประวัติพนักงาน ตอนนีกำลังให้พวก IT ดูอยู่ว่าจะหาทางป้องกันยังไง
คณะผู้ให้คำปรึกษา	แล้วถ้าสาขาต่างจังหวัด จะส่งอย่างไร
ผู้จัดการฝ่าย	จริงๆ แล้วการดึงยอดขายผ่านโปรแกรมแคพเพิร์ด มันผ่านโมเดมโดยไม่ต้องออนไลน์
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เห็นว่า ได้มีการจัด Competency ไว้บ้างแล้ว ได้มีการนำมาใช้หรือยัง
ผู้จัดการฝ่าย	โครงการนี้จัดทำเมื่อปีที่แล้ว แต่ยังมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารนโยบาย ต่างๆกับพนักงานอยู่ เลยยังไม่ได้เริ่มนำมาใช้ แม้กระทั่งเรื่องนโยบาย วิสัยทัศน์ที่เราอยากจะเป็นอะไร เรามีแผนจะทำอะไรบ้าง ซึ่งที่นี้ยังเหมือนกับทำงานแค่ตามหน้าที่อยู่ ยังไม่ได้พยายามคิดหาอะไรใหม่ ที่จะมาพัฒนาบริษัทให้ดีขึ้น ผู้จัดการยังไม่ได้วางแผนเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ยังใช้วิธีเจอปัญหาแล้วก็ค่อยแก้ ใช้ประสบการณ์ ความคล่องตัวส่วนบุคคลมากกว่า ยังไงถ้าพีปรับเรื่องกลยุทธ์เสร็จเมื่อไหร่ คงจะต้องรีบจัดการปัญหานี้

<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>ตอนนี้รายได้หลักอยู่ที่ไหน เอสพลานาด รองลงมารัชโยธิน แพนชั่น แต่ว่ากำลังคนเราขาด แทนที่จะ ได้ลูกค้ามากขึ้น ก็ไม่ได้ เพราะทำไม่ทัน ลูกค้าเต็มร้านเสิร์ฟห้าคนยังทัน เลย</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>แล้วมีเรื่องการ Comment จากลูกค้าบ้างไหม ไม่ค่อยมี เพราะอาจารย์เน้นเรื่องคุณภาพอาหาร แต่ถ้ามีก็เรื่องราคา แพงไป และที่บอกว่าแพงเพราะบริการไม่ดี</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>และมีการแก้ไขยังไงบ้าง แก้ไขไม่ได้ ต้องเรื่องคนอย่างเดียว เราบริการไม่ทัน คนเราคิดว่าพอมากิน ราคาแพงก็หวังว่าจะได้รับการบริการที่ดีกว่านี้ แต่มันขัดกันนะเราเป็น Quick Service แต่ก็ต้องมาบริการที่ self service เช่น เวลาจ่ายเงิน บางที่ลูกค้าไม่เข้าใจเราคือเรางงๆ ทัศนคติไม่ดี แต่ลูกค้าก็ขอเครื่องปรุง ไม้ จิ้มฟัน ทิชชู ขอตะเกียบ ก็ไม่เชิง Quick service แต่ Quick เรื่องอาหาร</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>แล้วเรื่องการประเมินผล การประเมินผลตอนนี้ใช้คุณลักษณะบางประการบวกกับพฤติกรรมการทำงาน เช่น ชาติลามาสาย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ค่ามีเกณฑ์ มาก่อนแล้ว พี่ก็ยังไม่ได้ทำ มีการตั้งเกณฑ์ว่าก็คะแนน แล้วดูว่าเข้าฐาน เงินเดือนก็ขึ้น ประเมินเป็นขั้นเงินเดือนเหมือนราชการ</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการฝ่าย</p>	<p>แล้วการประเมินจาก KPI ของร้านล่ะคะ ประเมินโดยการตรวจคุณภาพร้าน คุณภาพการบริการ ความสะอาด คุณภาพอาหาร เพิ่งเริ่มทำเดือน ม.ค. เป็น Feedback ให้ร้าน ผูกกับการ ประเมินผลและ Incentive เป็นร้านๆ ไป ก็ดูเป็นส่วนๆ อย่างบริการไม่ดี แต่คุณภาพอาหารดีก็ยังมี QA ที่จับ Food science มาตรวจ โดยมี แบ่งเป็น 6 แผนก 4 ด้าน ในแต่ละร้าน คุณลักษณะส่วนบุคคล หน้าที่ การปฏิบัติงาน อุปกรณ์การปฏิบัติงาน และอีกด้าน ด้านละ 25% แบ่งคะแนนนี้เฉพาะร้านเย็นตาโฟ แต่ตรวจๆ หมด และเปรียบเทียบแต่ ละร้าน การให้ก็ คือถ้าได้ก็ 100% ไปเลย เช่น ถ้าร้านสะอาดผ่านก็ได้ เลย 4 ไม่ผ่านก็ 0 เลย และตั้งว่า ทุกแผนกรวมกัน ทั้งร้านรวมกัน ถ้า ไม่ผ่านก็มีการปรับโดยการปรับจากร้าน เพราะมีเงินร้านจากเงินทิป เงิน</p>

ค่าขายน้ำมันเก่า มีการบอกตอนประชุมด้วยว่าใครได้น้อยก็หักเงินให้กับ  
ที่หนึ่ง ก็เอาเงินเข้าร้านไปให้ผู้จัดการร้านจัดการเองว่าจะทำยังไงต่อไป  
มีการให้ประมาณว่าถ้าทำได้ 90% ก็ให้เงินจากยอดขายจากที่ตัวเองขาย  
ได้ เช่นให้ 1% จากยอดขาย เป็นรายเดือน โดยให้แต่ละแผนก แต่ยังไม่  
สมบูรณ์ จึงคิดจะเอาเกณฑ์ยอดขาย และมาตรฐานร้านมาเป็นเกณฑ์  
ประเมิน

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย

คิดว่าจะทำอะไรบ้างที่คิดว่าทำแล้ว HR สามารถตอบสนองเป้าหมายได้  
อันที่หนึ่งคือ เรื่องกำลังคนส่วนกลาง พวกคนที่จะเป็นลูกน้อง คือ  
เจ้าหน้าที่ฝ่าย HR เป็นผู้ช่วยผม และเชื่อว่าถ้าได้กำลังคนตามที่ได้คิดไว้  
น่าจะช่วยคลี่คลายปัญหา คือต้องดูว่าจะหาคนยังไงและรักษาเค้าให้อยู่  
กับเรายังไง ตอนนี้อยู่มีการออกไปหาคนข้างนอก วิ่งหาคนทุกวัน ส่วน  
ใหญ่ก็จะโทรเข้ามาคุยเลย แต่จะถึงผู้จัดการมากกว่าเพราะเค้าเป็นผู้  
หญิงเค้าจะกลัวที่จะพูดมากกว่า บางทีผู้จัดการก็ไม่ยอมพูดต่อกับเรา  
บางทีการพูดก็อาจสับสน นอกจากนี้คงจะต้องวิ่งผ่านกรมจัดหางาน  
หรือพวกกศน. หรือตามชุมชนท้องถิ่น เพื่อจะได้เด็กที่ตรงกลุ่มกว่า  
พนักงานของเราส่วนมากอยู่ต่างจังหวัด พอฤดูทำนา ลาออกกลับบ้าน  
เลย

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย

เวลาประชุมกันมีการทบทวนว่าแต่ละร้านเจอปัญหาอะไร  
น้องที่เย็นตาไฟฉลาด เค้าไม่ได้คุยปัญหาเรื่อง Basic แต่เค้าคุยเรื่องเชิง  
นโยบาย ซึ่งบางครั้งเราก็ตอบไม่ได้ เช่น ทำไม่ร้านให้ Incentive แค่นี้  
ทั้งๆ พนักงานควรได้มากกว่านี้ ทั้งที่เราก็เหนื่อย เราก็ได้แต่ตอบว่าเป็น  
นโยบาย เพราะเราไม่มีอำนาจตัดสินใจ แต่ผมเป็นคนเปิดเผย พอผมไป  
เค้าก็จะพูดตรงๆ เลย ก่อนหน้านี้ก็มีมาพูดเรื่องเบี่ยชยัน หยุดเรื่องเงินเบี่ย  
ชยัน เพราะทางฝ่ายบริหารเชื่อว่าคนชยันก็ชยัน คนไม่ชยันก็ไม่ชยันอยู่  
อย่างนั้นก็เลยงดไป แต่พนักงานมองว่าเงินแค่สองร้อยก็มีความหมาย  
นะ เพราะได้ไปมันก็เป็นกำลังใจ แต่เรามองว่าถ้าเราทำเป็นขั้นบันไดได้  
สองร้อย ห้าร้อย หรือพันนึงไปเลย ถ้าเรากล้าให้ ผมก็เชื่อว่าพนักงานจะ  
มีระเบียบวินัยในการทำงานมากขึ้นเพราะการให้เบี่ยชยันไม่ได้ดูเรื่องการ  
ขาดลามาสายเพียงอย่างเดียว ดูเรื่องระเบียบวินัยด้วยแบบว่าการ

แต่งตัวต้องได้ตามที่กำหนด หากโดนตักเตือนเบียดเบียนใหญ่ก็ไม่ได้ เอาจามาทำเป็นขั้นเงินเดือนได้ เป็นความเชื่อที่ต่างกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหาร HR

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย  
แล้วปัญหาที่เค้าได้แจ้งไว้ ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาอย่างไร  
คงเรียกว่าแก้ปัญหาไม่ได้ แต่ว่าเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เป็นอำนาจของฝ่ายบริหาร เราทำได้เท่านี้ประมาณว่าเราต้องคิดไว้หลายแบบ เราไม่ได้อันนี้เราก็เปลี่ยนอีกแบบ

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย  
คิดว่าปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น มองว่าจะวิธีแก้ไขอย่างไร  
เดี๋ยวนี้ มีแหล่งความรู้เยอะนะ มีตัวอย่าง มี Best Practice ของบริษัทต่างๆมากมายที่เราสามารถไปต่อยอดได้ หรือเอามาประยุกต์ใช้กับบริษัทเรา ถ้าอ่านและเอามาเป็นตัวแบบอ้างอิง ซึ่งปัญหาเรามันคงต้องแก้ตั้งแต่เรื่องกลยุทธ์ จำเป็นที่จะต้องศึกษาข้อมูลภายนอกให้มาก

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย  
ตอนที่ผู้บริหารให้ดเบียดเบียน ผู้บริหารคิดเองว่าควรจะเป็นอย่างไรหรือไม่ ผู้บริหารก็คิดเลย แล้วบอกว่าเดี๋ยวนำเงินนี้ไปให้ตอนปลายปีดีกว่า อาจจะเป็นเงินก้อน รางวัล โบนัส การขึ้นเงินเดือนก็เยอะ พนักงานเก่าๆ จะรู้ว่าถ้าเราทำงานมาดีแล้ว หัวหน้างานบอกว่าเราทำงานดี แล้วรึอันได้กำไร เราก็ได้พินิจเลย เค้ามองว่าเป็นเบียดเบียนให้ไปก็ไม่มีประโยชน์ คนขยันก็ขยันอยู่แล้ว ก็เลยดูผลงานปลายปีดีกว่า แต่ตอนนั้นตัดหมดเลย เหลืออาหาร ทิป มีการตัดเบียดเบียน เลยโดนตัดไปหลายส่วน มีข่าวว่าไม่ขึ้นเงินเดือน ก็ปวดหัวเลยมีคนโทรมาถามบ่อยมาก เราก็บอกว่าไม่จริงบอกว่าขึ้น แต่ว่าถ้าขาดทุนก็ขึ้นน้อยหน่อยดูที่ผลประกอบการ ส่วนมากโบนัส 1 เดือน ตอนนี้นักงานดีใจกันโดยเฉพาะพวกที่อยู่มานานเกินสามปี ซึ่งก็ไม่ดีนะในทาง HR การดูเอาข้อมูลมาดูก็ดูจากยอดขายมาก่อน กำไรมาดูว่าขึ้นเยอะ ก็มาดูพฤติกรรมการทำงาน อยู่มาที่ปี เพราะเชื่อว่าฐานเงินเดือนคนที่ทำงาน 3 ปีกับฐานเงินเดือนปัจจุบันต่างกัน เพราะว่าแต่ก่อนเมื่อสี่ปีที่แล้วเริ่มที่ 5000 บาท แต่ปัจจุบันเริ่มที่ 6000 บาท ก็มองว่าอยู่มา 5 ปีแล้วทำไมได้เท่ากับคนที่เข้าใหม่ การขึ้นเงินเดือนก็ต้องมีวิธีการขึ้นเหมือนกับว่ารายคนที่เงินเดือน

ใกล้เคียงกัน อาจารย์ก็ชี้ให้เห็นแบบทะเลเกณท์ จะมีปัญหาในอนาคตหากปีต่อไปจะขึ้นในอัตราที่ลดลง ก็ต้องให้เหตุผลกับพนักงาน

#### บทสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

- คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย  
กลยุทธ์ นโยบาย เป้าหมายของมัลติการ์ ในปัจจุบันที่ทราบเป็นอย่างไร  
เน้นในเรื่องของ Quality และการ Service
- คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย  
พนักงานจะมีส่วนช่วยในการ Support เป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร  
มีส่วนช่วยอย่างมาก เพราะพนักงานเหมือนเป็นอวัยวะส่วนหนึ่งของมัลติการ์ ถ้าเรามีพนักงานที่ดี สามารถผลักดันให้มี Quality เดียวกัน มันจะส่งผลให้ Profit ดี ทุกอย่างดี ซึ่งถ้า Quality ดี service ดี ทุกอย่างก็จะตามมาทำให้ Profit ดีไปด้วย
- คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย  
ติดต่อกับพนักงานฝ่ายใดบ้าง  
เนื่องจากองค์กรยังเล็กอยู่ ก็เลยได้ติดต่อกับพนักงานค่อนข้างเยอะ แต่ที่สัมผัสมากก็เป็นฝ่าย PR เพราะลักษณะต้องติดต่อและใกล้เคียงกัน
- คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย  
คิดว่าปัญหาเรื่องคนที่เกิดขึ้นในองค์กรมีอะไรบ้าง และส่งผลกระทบต่อในส่วนของเราอย่างไร  
การขาดคน พนักงานไม่เพียงพอ ทำให้การบริการทำไม่ได้เต็มที่ ส่งผลกระทบต่อยอดขายและฝ่ายการตลาดเนื่องจากฝ่ายเราไม่มี Sale การบริการไม่ดี ลูกค้ำก็ไม่พอใจ ไม่กลับมา การบริการถือเป็นตัวดึงดูดลูกค้าที่สำคัญ แล้วเดี๋ยวนี้ลูกค้าต้องการอะไรที่เขาคาดไม่ถึง เขาอยากให้เราบริการที่ดีที่สุด เราจำเป็นต้องพัฒนาเขาด้วย หรือแม้แต่ส่วนผลิต เช่นร้านขนมปัง ถ้าไม่มีกำลังคนเพียงพอ ก็ผลิตไม่ทัน ทำให้กำไรลด ส่งผลต่อเนื่องกันเหมือนโดมิโน
- คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย  
คิดว่า ระบบ HR ของที่นี่มีปัญหาอะไรบ้าง  
ผมเคยทำงานในบริษัทใหญ่ เช่นเบอร์ลีเยคเกอร์ ผมคิดว่าบุคลากรของฝ่าย HR ยังไม่เพียงพอ ซึ่งเท่าที่ผมเห็นอยู่คือ คุณพัทต้องรับผิดชอบในทุกเรื่อง เช่น คนหน้าร้านขาด ก็ต้องวิ่งไปเพื่อช่วยคนหน้าร้าน เรื่องที่ 2

คือขาดบุคลากรที่ไปอบรมหน้าร้าน เพราะเราวางว่าสูตรอาหารต่างๆ มาจากที่เดียวกัน มีครัวกลางส่งวัตถุดิบให้ แต่ปัญหาคือไม่มีใครไปอบรมให้ว่ามาตรฐานที่ถูกต้องควรจะเป็นอย่างไร เรื่องที่3 การตัดสินใจยังเป็นกิจกรรมที่ครบครัน ดังนั้นนโยบายบางอย่างยังขึ้นกับการตัดสินใจของเจ้าของ ถึงแม้ว่าร่วมกันคิดหลายฝ่ายแล้วและสรุปว่าเป็นนโยบายที่ดี แต่ถ้าเจ้าของไม่พึงพอใจนโยบายก็ตกไป เรื่องต่อไป สวัสดิการพนักงานยังไม่ค่อยเป็นมาตรฐาน ยังเป็นสวัสดิการที่จับต้องไม่ได้ ก็เลยทำให้ไม่พอใจพนักงาน อย่างเช่น อาหาร 3 มื้อ ของขวัญวันปีใหม่ แต่ที่อื่นจะจับต้องได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ที่นอกเหนือจากประกันสังคม แต่ส่วนที่ดี ก็มี เช่น เนื่องจากองค์กรเราขนาดไม่ใหญ่มาก HR คุณพ่อก็จะเข้าถึงพนักงานได้อย่างรวดเร็ว เขาเป็นคนอภัยาศัยดี พนักงานค่อนข้างสนิทสนม เขาก็ไม่ต้องล้วงลึก พนักงานยินดีที่จะเล่าปัญหาให้ฟัง ข้อดีอีกอย่างคือ ผู้บริหารจะใส่ใจกับชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานมากหากมีปัญหาบางอย่างก็จะจัดให้มีกรณียกเว้นเป็นเฉพาะกรณีได้ เช่นมีปัญหาเรื่องส่งลูกเรียน ก็จะทำให้เงินทุนเพื่อการเรียนเป็นกรณีพิเศษ หรือต้องเลี้ยงลูก ไม่มีเวลา ก็จะทำให้ความช่วยเหลือเสนอทางเลือกให้รับเงินแบบนี้แทนไหน เหมือน Customize promotion ซึ่งถ้าเป็นองค์กรใหญ่อาจจะทำไม่ได้ แต่องค์กรเราทำได้ไม่ต้องยึดกับนโยบายหลักได้ สามารถผ่อนปรนยืดหยุ่นได้ดีกว่า ข้อเสียของ HR ที่เห็นอีกเรื่องหนึ่ง คือเรื่อง Job description คือมีการจัดทำแล้ว แต่ยังไม่ได้อามาใช้จริง ยังเห็นว่าโครงสร้างงานยังทับซ้อนกันอยู่ เช่น งานของการตลาดกับ PR ก็ยังไม่แบ่งแยกชัดเจน และฝ่ายอื่นๆ ก็คิดว่าเป็นเหมือนกัน การตัดสินใจต่างๆ ยังไม่ค่อยได้ดี เพราะ เราไม่รู้ว่า ตำแหน่งของเราสามารถตัดสินใจได้แค่ไหน ต้องผ่านใครบ้าง ยังเป็นเหมือนระบบรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง อีกเรื่องหนึ่งคือ เรื่อง Job Class ซึ่งเป็นตัวที่ใช้ในการประเมินผลงาน และกำหนดระดับเงินเดือน ซึ่งผมคิดว่า การขึ้นเงินเดือนที่ขึ้นตามความพอใจส่วนบุคคลมากกว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าคนนี้ดี ก็ให้ แต่ถ้าเป็นบริษัทใหญ่จริงๆทำแบบนี้ไม่ได้ เพราะเราจะไม่สามารถคำนวณได้เลยว่าค่าใช้จ่ายเรื่องคนในแต่ละปีจะเพิ่มขึ้นเท่าไร ผมคิดว่าเราเสียค่าใช้จ่าย

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการฝ่าย

เรื่องเงินเดือนมากเกินไปสำหรับแผนกฯหนึ่ง เช่น บางคนแค่อยู่มานาน แต่ผลตอบรับมันไม่ได้ดี แต่ว่าองค์การต้องการเลี้ยงคนแบบหล่อเลี้ยงน้ำใจ ก็เลยเก็บไว้ แล้วก็ให้ค่าจ้างสูง ซึ่งน่าจะแบ่งไปให้คนอื่นที่มีผลงานที่ดีมากกว่า ระบบการประเมินผลงานของเรายังไม่ได้อิงกับผลงานเท่าไรอย่างยิ่งกับความพึงพอใจของคนประเมินมากกว่า

การคัดเลือกคน ขององค์การคิดว่าเป็นอย่างไร

คิดว่าขึ้นกับความสามารถขององค์การเราด้วย คนอื่นมาเห็นว่าหน้าตาองค์การเราเป็นแบบนี้ ลักษณะงาน ขนาดองค์กร Choice ในการเลือกคนของเราก็น้อยอยู่แล้ว โอกาสเลือกของเราค่อนข้างต่ำ เดิมเคยทราบว่าอย่างเช่นพนักงานประจำร้าน เคยตั้งไว้ว่าจบ ม. 6 แต่ตอนนี้ รู้สึกว่าแค่ ม. 3 ก็ได้ ตัวเลือกเราไม่มีมากนัก อาจจะเป็นที่บรรณตรีของเราด้วยที่ไม่ได้มีการ PR มากนัก และอาจจะเป็นเรื่องการจัดวางบุคลากรในแต่ละส่วนงานด้วย เท่าที่ทราบ กะละประมาณ 10 คน ซึ่งผมคิดว่าไม่น้อยกับร้านขนาด 100 - 150 ตารางเมตร แต่อาจจะเป็นเรื่องการเลือกเมนูอาหารเข้าร้านซึ่งหลากหลาย ทำให้กระบวนการจัดต้องทำมากขึ้น ซึ่งผมก็ไม่มีอำนาจตัดสินใจในการเลือกเมนู หรือกำหนดราคา ซึ่งควรจะต้องทำไม่ให้ยุ่งยากเพื่อช่วยลดภาระของ Operation อย่างเช่นวัตถุดิบเราควรใช้ผักแค่ 5 อย่าง แต่เราถือ 10 อย่าง พนักงาน 10 คน ก็คงไม่พอ อย่างเช่น แบล็คแคนยอน เขาก็ต้องคิดว่าในครัวเขาต้องมีวัตถุดิบอะไรบ้าง ที่แน่นอน คนเขาใช้น้อยกว่าเรา และส่วนใหญ่เขาก็เอาคนมาลงในส่วน service แต่ของเรา มาลงในส่วนครัวซะเยอะ ซึ่งของเราถือ เป็น Quick Service นโยบายต้องการรับลูกค้าได้มากๆ มีการ turn ของลูกค้าได้เร็ว แต่ถ้าบางร้านที่ขายไม่ค่อยดี เราก็จะพยายามใช้วิธีดึงดูดให้นั่งนานๆ และสั่งอาหารเพิ่ม แต่ถ้ามาคิดว่าซ้ำที่การทำอาหารหรือเปล่านั้นก็คงไม่ใช่เพราะเราเคยกำหนดไว้ เย็นตาไฟ ใช้เวลา 2 นาที เคยไปตอนที่ร้านคนไม่เยอะ เขาก็ทำทัน หน้าตาการจัดวางเหมือนในรูปเลย และรสชาติก็ดี เลยคิดว่าตอนร้านคนเยอะ พอมี order มามาก เกิดสภาวะกอดัน เขาเครียด พอเป็นบ่อยๆ เขาก็เลยเริ่มล่า ผมคิดว่า เป็นที่ เราไม่ได้กำหนด Product line ที่ชัดเจน ทำให้มีปัญหาในการจัดการวัตถุดิบที่

มากมายหลากหลาย ต้องประดิษฐ์เตรียมก่อนเปิดร้านค่อนข้างเยอะ  
 พอคนไม่พอ ทุกคนก็ต้องทำทุกอย่าง เป็น ผู้จัดการบางทีก็ต้องไปล้าง  
 หียงน้ำเพราะพนักงานไม่พอ หรือคนไม่พอ HR ก็ต้องไปช่วยเหลือ ซึ่งงาน  
 ของเขาควรมาคิดกลยุทธ์มากกว่าว่าจะแก้ปัญหาในระยะยาวได้ยังไง  
 หรือไปดูคู่แข่ง หรือร้านอื่นๆที่เขาทำได้ดีเขาทำยังไง ซึ่งเขาก็กดดัน  
 เพราะพอเขาไม่ไปช่วย เขาก็อ้างว่าขาดคน ทำไม HR ไม่มาช่วย สำหรับ  
 เรื่องเงินเดือน ถ้าเป็นพนักงานร้าน คิดว่าอยู่ในมาตรฐาน แต่สวัสดิการที่  
 ได้น้อยไป แต่ถ้าเป็นพนักงาน Head Office เงินเดือนต่ำเกินไปถ้าเทียบกับ  
 บริษัทอื่นที่มีชื่อเสียง แต่ก็คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดา ถ้าจ้างต่ำกว่า  
 สวัสดิการต่ำกว่า ก็จะได้พนักงานอีกเกรดหนึ่ง จะไปได้เท่ากันคงไม่ได้

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
 ผู้จัดการฝ่าย

ทักษะของระดับผู้จัดการร้าน ที่มีความรู้การพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างไร  
 ผมคิดว่า ตัวเค้าไม่มีปัญหา เพราะถ้าเราเลือกเค้ามาแล้วเค้าก็ต้องมี  
 ทักษะในการจัดการในระดับหนึ่ง แต่ด้วยสถานการณ์บางอย่าง ทำให้  
 Skill ความเป็นผู้นำ ของเค้าถดถอยลง เช่น สามารถตัดสินใจให้ส่วนลด  
 10 % ได้ แต่ไม่กล้าตัดสินใจ เพราะมันไม่ over เกินไป และก็มโนบาย  
 ออกมาว่าทำได้ แต่มี case หนึ่งเคยให้ส่วนลด 5 % แล้วถูกต่อว่าจาก  
 ผู้บริหาร จึงทำให้ ผู้จัดการต่างๆ ไม่กล้าเสนอ Idea ที่จะทำอะไร ไม่กล้า  
 ตัดสินใจ ทำให้ skill ต่างๆ ถดถอยลง

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
 ผู้จัดการฝ่าย

แล้วนโยบายจริงๆ เค้าทำอะไรได้บ้าง  
 ให้ส่วนลด สามารถกำหนดเมนูในร้านได้ เช่น ขนมในร้าน สามารถ  
 วางแผนได้ว่าจะทำอะไรให้ร้านมีรายได้และมีกำไรมากขึ้น แต่บางครั้ง  
 พอเสนออะไรไป จากการขาดประสบการณ์ แล้วถูกตำหนิ ทำให้ทั้งหมด  
 เลยไม่กล้า บางทีข้าวของเสียหาย ซามแตก ซามบิน ก็ยังแอบใช้ เพราะ  
 ไม่อยากมาหักเงินพนักงานเรื่องการทำข้าวของเสียหาย

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
 ผู้จัดการฝ่าย

HR ควรมีการปรับปรุงอะไรบ้าง  
 เรื่องการ Forecast กำลังคน การปรับเรื่องค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับ  
 การประเมินผลงาน ซึ่งเขาจะทำได้ ก็ต้องอาศัยความร่วมมือกับฝ่าย  
 บัญชี ที่ให้ forecast ตัวเลขยอดขายที่ต้องการในปีถัดไป นอกจากนี้ ใน

เรื่อง job description อยากให้ปรับปรุงโดยด่วนมาก เพราะรู้สึกว่ามันทับซ้อนกันอย่างมากไม่ชัดเจน ที่นี้ยังมีลักษณะงานแบบช่วยๆกันตลอดงานต่างๆก็ไม่แน่ใจว่าเป็นหน้าที่ใครกันแน่

บทสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี

คณะผู้ให้คำปรึกษา	พี่เคยทำงานในธุรกิจโตมาบ้าง
ผู้จัดการฝ่าย	เคยทำหลายอย่าง ทั้งก่อสร้าง ซ้อมมาขายไป แล้วก็อาหารงานนี้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	คนที่ทำงานที่นี้เป็นอย่างไรบ้าง
ผู้จัดการฝ่าย	ที่นี้ เลือกคนที่ว่าแค่ทำงานได้ ทำให้ผลที่ได้ไม่รอบคอบเนื่องจากคนไม่มีพื้นฐานในด้านนี้มาก่อน เช่น มาทำงานเกี่ยวกับบัญชี แต่รับคนจบคอมพิวเตอร์ ที่ร้านอ.มัลลิการ์ (แต่ลูกน้องในแผนกรับมาเอง จึงเลือกคนที่จบตรงกับสายงาน
คณะผู้ให้คำปรึกษา	พนักงานส่วนใหญ่ตอนที่รับเข้ามา รับอย่างไร
ผู้จัดการฝ่าย	ส่วนใหญ่เลือกคนที่รับกับสภาพงานที่นี้ได้ เลือกจากข้างในทำก่อน โดยที่ไม่ได้คำนึงว่าจบสายที่งานโดยตรง เลยทำงานได้แค่ตามที่บอกให้ทำ ไม่มีการตรวจสอบงาน ไม่ได้สนใจรายละเอียดของงานมากนัก
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ส่วนเรื่องการปิดบัญชี มีผู้เกี่ยวข้องเป็นใครบ้าง
ผู้จัดการฝ่าย	พี่เปิดเองโดยมีลูกน้องช่วย หากมีข้อผิดพลาดก็จะช่วยดู แนะนำ และให้กลับไปแก้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสียหายมากแค่ไหน
ผู้จัดการฝ่าย	หากออกไปถึงภายนอกบริษัทก็จะเสียหายมาก แต่ดีที่ต้องส่งมาผ่านที่นี้ก่อน ก็เลยต้องตีกลับให้แก้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ค่าใช้จ่ายส่วนใดที่มากที่สุด
ผู้จัดการฝ่าย	ตามงบที่ทำ ต้นทุนไม่ขาดทุน กำไรขั้นต้นมี แพงที่ค่าใช้จ่ายบริหาร พวกค่าเช่า เงินเดือน สวัสดิการที่มีค่าใช้จ่ายมากที่สุดคือค่าอาหาร
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ถ้า HR มีการปรับปรุงหรือมีการลงทุน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้น คิดว่าจะช่วยค่าใช้จ่ายลดลงหรือไม่

ผู้จัดการฝ่าย	ที่ร้านเย็นตาโฟไม่กระทบ แต่ที่สำนักงานกระทบ เพราะเงินเดือนสูง จบสูงเมื่อเทียบกับผู้จัดการสาขาต่างๆ
คณะผู้ให้คำปรึกษา	มีข้อเสนอแนะอะไรบ้างที่อยากจะเพิ่มเติมต่อ HR
ผู้จัดการฝ่าย	ปกติมีอบรมเรื่องการบริหาร หน้าร้าน อยากให้มีการอบรมเรื่องการใช้โปรแกรม น่าจะมีคู่มือการทำงานของงานแต่ละส่วน
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ในระหว่างการทำงานอยากให้มีการอบรมหรือไม่
ผู้จัดการฝ่าย	อยาก ให้มี
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ปกติเวลาสัมภาษณ์ พี่ใช้สัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวหรือไม่ หากมีแบบทดสอบจะดีขึ้นหรือไม่
ผู้จัดการฝ่าย	คิดว่าจะทำให้เสียเวลาในการออกข้อสอบ ใช้เวลาคณะผู้ให้คำปรึกษาเอาจะคุ้มกว่า
คณะผู้ให้คำปรึกษา	พี่คิดว่าลูกน้องมีประสิทธิภาพในการทำงานเพียงพอหรือไม่ ต้องการเพิ่มหรือเสริมในทักษะใด
ผู้จัดการฝ่าย	อยากให้อบรมเพิ่มขึ้น ให้รู้เรื่องภาษามากขึ้น
คณะผู้ให้คำปรึกษา	HR จะมีส่วนช่วยในการบริหารลูกน้องให้ดีขึ้นได้อย่างไร เช่น ทำงานได้ดีขึ้น ได้ตรงตามความต้องการ ปฏิบัติงานดีขึ้น
ผู้จัดการฝ่าย	ปกติจะเรียกมาคุยอยู่แล้ว ถ้ามีปัญหาอะไร หรือถ้าต้องแก้งานก็จะบอกเป็นกันไป
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เรื่องเกณฑ์ในการประเมินผลเป็นอย่างไรบ้าง
ผู้จัดการฝ่าย	มีแบบฟอร์มให้ใช้ เรื่อง ความมีน้ำใจ ความรอบคอบ ความรับผิดชอบ ตามที่ HR กำหนดมาให้ โดยมี HR ประเมินอีกรอบ
คณะผู้ให้คำปรึกษา	สิ่งที่เสนอให้ HR เพื่อให้ทำงานสะดวกขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ผู้จัดการฝ่าย	อยากให้มีกฎระเบียบของบริษัทที่ชัดเจน คู่มือการทำงานอย่างละเอียด ว่าต้องทำอะไรอย่างใดบ้าง ที่ละเอียดกว่า JD เพราะทำให้คนทำงานไม่ชัดเจนว่าต้องทำหรือไม่ต้องทำ
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ปริมาณลูกน้องจำนวนเท่านี้ สามารถพัฒนาทักษะของเค้าได้ทันหรือไม่ ต้องการการสนับสนุนจาก HR อย่งไรบ้าง
ผู้จัดการฝ่าย	เวลาไปอบรมมาแล้วกลับมาถ่ายทอด บางคนสนใจฟังบางคนไม่สนใจ อยากให้ทางบริษัทจัดส่งลูกน้องไปอบรมเอง จะได้สนใจมากขึ้น

คณะผู้ให้คำปรึกษา หากนำการอบรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผล เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสนใจ เห็นด้วยหรือไม่

ผู้จัดการฝ่าย น่าจะมีประโยชน์

บทสัมภาษณ์ ผู้จัดการเขตและผู้จัดการร้านเย็นตาโฟ สาขาแพชั่นฯ

คณะผู้ให้คำปรึกษา ทำงานที่นี่กี่ปีแล้ว

ผู้จัดการร้าน ทำมา 5 ปีแล้ว

คณะผู้ให้คำปรึกษา เคยทำที่ไหนมาก่อนหรือไม่

ผู้จัดการร้าน ทำมาแต่ไม่ใช่สายนี้ ทำมาเป็นบริษัทส่งออก ที่นี่เป็นที่สาม

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วเข้ามาที่นี่ทำตำแหน่งผู้จัดการเลยไม่

ผู้จัดการร้าน ยังครับ ตอนนั้นเข้ามาก็มาฝึกงานเหมือนกับน้องๆ ที่เข้ามาใหม่ เข้ามาฝึกงานเป็นเดือน โดยฝึกที่ร้านเลยที่สาขารัชโยธิน ฝึกทั้งเช้าและเย็นและก็ไปประจำที่สาขามบุญครองที่เปิดใหม่ ตอนนั้นยังไม่ได้เป็นผู้จัดการก็อยู่อย่างนั้นหลายเดือนเหมือนกัน

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วที่ผ่านมามีทำบริษัทธุรกิจส่งออก ทำไมถึงเลือกที่จะมาทำธุรกิจประเภทนี้

ผู้จัดการร้าน ตอนนั้นมีปัญหาที่เลยออก ตอนนั้นลองทำ ก็ไม่ได้จบสายพวกนี้มาแต่ก็ลองทำ ทำแล้ว ชอบในงานเลยอยู่มา 5 ปี

คณะผู้ให้คำปรึกษา ชอบอะไรที่นี่

ผู้จัดการร้าน ก็งานบริการเป็นงานที่ยากพอสมควร ถ้าไม่มีใจ มันต้องเสียสละ บางครั้งเราอยู่กับลูกน้องเราต้องมีความเป็นผู้นำ เป็นต้นแบบให้ลูกน้อง ระเบียบบริษัทก็มี เราเป็นตัวเชื่อมเราจะสื่อสารกับลูกน้องยังไง เป็นการปรับความคิดจากตัวหนังสือมาถ่ายทอดให้เข้าใจ โดยการใช้ภาษาต่างๆ ให้เค้าเข้าใจ แล้วทำยังไงให้เค้าร่วมพลังกันเพื่อความสำเร็จ

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วส่วนใหญ่ปัญหาเรื่องอะไร

ผู้จัดการร้าน ก็เรื่องลูกค้า มีหลายประเภท ลูกค้าบางคนเอาแต่ใจ บางครั้งลูกค้าทำเกินกว่าเหตุ เช่น ให้พนักงานช่วยแกะยางที่รองเท้า แต่เราบอกว่าเป็นไป เราทำงานบริการก็ทำให้ดีที่สุด

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วเรื่องปัญหาภายใน

ผู้จัดการร้าน ผู้บริหารแต่ละคนก็มีเป้าหมายต่างกัน กันบริหารคนอยู่ที่เราเพราะพนักงานแต่ละคนก็ต่างกัน บางคนชอบให้ว่า เราให้คุณให้โทษเค้า เค้าก็มองเราว่ายุติธรรมหรือไม่ เค้ามองเราอีกที่ เราต้องรู้ว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร แต่ผมเชื่อว่าคนเราน้อย แต่ถ้าเรามีคนที่ มีประสิทธิภาพ งานเราก็เดินไปได้ แต่ปัญหาเรามีทุกวันก็แก้ทุกวัน แต่ถ้าปัญหาคนภายในน้อยก็ทำงานได้ง่ายขึ้น ภายนอกเราก็สามารถแก้ไขได้อยู่แล้ว

คณะผู้ให้คำปรึกษา มีการแจ้งจุดมุ่งหมายบริษัทหรือไม่

ผู้จัดการร้าน ก็มีทุกวัน ประชุมทุกวันอยู่แล้ว วันละห้านาที สิบนาที สอบถามปัญหาว่ามีอะไร และหนึ่งเดือนเราจะมีประชุมที่ร้าน อ .เราก็จะมาเล่าต่อให้น้องๆ รับทราบเดือนละครั้ง แล้วจะถามว่าในเดือนที่ผ่านมาใครมีปัญหาอะไร ในมุมมองเค้าเราอาจจะคาดไม่ถึงว่ามันก็มีผิดพลาดได้ เพราะเราเองก็ไม่ได้ถูกไปหมดทุกอย่าง ก็พูดกันให้เคลียร์ เปิดโอกาสให้เค้าพูด เป็นประชาธิปไตย ถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะนำปัญหานั้นไปแก้ปัญหาต่อไป

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วตอนนั้นนโยบายกับเป้าหมายของทางบริษัทเน้นไปในทิศทางใด

ผู้จัดการร้าน ตอนนี้ผู้บริหารจะเน้นทางด้านบริการ มาตรฐานเรื่องอาหาร ลูกค้าเริ่มรู้จักร้านเรา แต่เรามีปัญหาเรื่องคน เพราะคนไม่พอ ลูกค้ามองเรื่องหน้าตาอาหารก่อน บางทีทำออกไปไม่ได้มาตรฐานลูกค้าที่มาครั้งแรก แล้วเราทำไม่ดีเค้าก็ไม่มา แต่ถ้าเราทำดีเค้าก็มาอีก และบอกต่อๆ กัน การบริการเป็นสิ่งสำคัญ คนเยอะไม่ได้มาตรฐานก็ไม่แตกต่างจากคนน้อย

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วทาง HR มีการสนับสนุนในส่วนนี้อย่างไร

ผู้จัดการร้าน มีพวกการฝึกอบรมทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ การออกกฎระเบียบใหม่ๆ เราไม่ทราบก็ต้องขอที่เป็นเอกสาร

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วอยากให้ HR ทำอะไรมากขึ้น

ผู้จัดการร้าน	ก็อยากให้หาเรื่องคน เพราะตอนนี้มีการสลับกันระหว่างสาขา บางที่จัดไปแล้วคนไม่พอจริงๆ เราก็ไม่ได้ใจร้ายเพราะยังงั้นกับบริษัทเดียวกัน แต่คนเราก็ไม่พอจริงๆ รับคนมาก็อยากให้ฝึกอบรมทั้งเรื่องการเสิร์ฟ รับลูกค้า
คณะผู้ให้คำปรึกษา	พื้มีลูกน้องที่ทำงานที่นี้มานานๆ หรือไม่
ผู้จัดการร้าน	ก็มีนะ เพราะใช้การหมุนเวียนกันระหว่างสาขา ทุกคนแม้กระทั่งผู้จัดการรองก็ย้าย เราจะได้ Active ตลอดเวลา จะได้เจอปัญหาใหม่ๆ สถานการณ์ใหม่ๆ เพื่อที่เป็นการท้าทายในการแก้ปัญหา
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ในการสรรหาคน ต้องทำการสัมภาษณ์เองหรือไม่คะ แล้วคนเราหาเองหรือไม่
ผู้จัดการร้าน	ก็มีส่วนที่หน้างาน อย่าง Part time และเมื่อก่อนนี้หน้างานเราต้องหาเองเดินเข้ามาสมัครที่สาขาเลย
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เวลาเค้ามาจะสนใจด้วยวิธีอะไร
ผู้จัดการร้าน	บางคนไม่เข้าใจ อย่างวัยรุ่นเข้ามาเค้าอยากแต่งตัวสวยก็จะไปพวก Swensen ของเราก็พึ้นๆ งานก็หนัก แต่คนที่ออกไปส่วนมากก็จะบอกว่าเรารับ 6000 แต่เรามีข้าวให้ทานสามมื้อ เทียบกับที่อื่น 6500 แต่ซื้อข้าวทานเอง เมื่อคิดรวมๆ แล้วเราให้มากกว่าที่อื่น พวกที่อยู่ใกล้สาขา เค้าก็ไม่เสียค่าใช้จ่ายอะไรมีเงินเหลือเก็บ
คณะผู้ให้คำปรึกษา	แล้วตอนแรกที่เค้าเดินเข้ามาสมัครกับเรา เรามีเทคนิคหรือวิธีการคัดเลือกยังไง
ผู้จัดการร้าน	ก็ต้องดู สัมภาษณ์เค้า หรือลองมาทำก่อนนะสามวัน เราก็จ่ายเบี้ยเลี้ยง ถ้าเค้าทำได้ ปรับตัวได้ก็โอเค บางคนแค่วันเดียวเค้าก็รู้แล้วว่างานเรามีอะไร เราจะมีคนเก่าประจำ แต่คนที่อยากทำงานกับไม่อยากทำงานก็ดูออก บางคนอยากเป็นงานไม่อยากเป็นภาระคนอื่น เราอยากเป็นเร็วเราก็ต้องพยายาม พื้เค้าก็ไม่มีเวลามากนัก เพราะคนเราก็น้อยลูกค้าเยอะ
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ในเรื่องของการบริหารคน เราควรปรับปรุงอะไร หรืออะไรที่เป็นจุดด้อย
ผู้จัดการร้าน	เรื่องช่องทางหาคน เราไม่รู้ว่าถูกจุดหรือไม่ บางที่เราได้คนไม่ตรงกับงาน ค่าตอบแทนไม่ต้องพูดถึง เราโอเคอยู่

คณะผู้ให้คำปรึกษา	การประเมินที่ใช้อยู่มีความยุติธรรมหรือไม่ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานที่นี้หรือไม่
ผู้จัดการร้าน	การประเมินเกี่ยวกับความรู้สึก พนักงานบางคนไม่เข้าใจ บางคนคิดว่าเราเกลียดที่โดนว่า แต่จริงๆ ไม่ใช่ มันแค่เรื่องงาน งานก็ส่วนงาน เช่นที่เกลียดคนนี้แต่เค้าทำงานดี ก็ดูที่ผลงาน ก็จะมีแบบฟอร์มประเมินจากฝ่าย HR
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ของพีใครประเมินคะ
ผู้จัดการร้าน	ก็ออฟฟิศส่วนกลางที่เป็นคนประเมิน
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ตอนนี้ค่าตอบแทนที่ได้ได้เป็นเงินเดือน แล้วมีพวก Incentive ด้วยหรือไม่
ผู้จัดการร้าน	ก็มีเงินเดือน ค่าเดินทาง และก็ให้ Incentive จากยอดขายถ้าทำได้ตามเป้า 1% จากยอดขาย จะแบ่งเท่ากันหมด
คณะผู้ให้คำปรึกษา	แต่ละร้านแบ่งกันเองบริษัทยังไม่มียโยบาย
ผู้จัดการร้าน	ใช่ แต่ละร้านก็จัดการกันเอง ถ้าเป็นของผม ผมแบ่งเท่ากันหมดเพราะคิดว่าเราเหนื่อยเท่ากัน ไม่รู้สึกหลดหลั่นกัน
คณะผู้ให้คำปรึกษา	แล้วเวลารับเด็กเข้ามาใหม่ใครเป็นคนสอนงาน
ผู้จัดการร้าน	พี่เองก็มีสอนบ้าง แต่ถ้าเป็นแผนกอื่นๆ ก็ให้คนเก่าประกบ แต่ก็ต้องบอกสิ่งที่เป็นพื้นฐาน ว่าต้องมีอะไรบ้าง
คณะผู้ให้คำปรึกษา	พี่มองว่า HR ที่นี้มีจุดเด่นอะไร
ผู้จัดการร้าน	ก็มีเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน บางที่ไม่เห็นผลเลยแต่มีระบบมากขึ้น เห็นผลในปีสองปี ก็ดีขึ้น
คณะผู้ให้คำปรึกษา	มีอะไรเสนอแนะอยากให้ HR ทำเพิ่มเติมหรือไม่ นอกเหนือจากกำลังคน
ผู้จัดการร้าน	เรื่องการฝึกอบรม อยากให้พนักงานรู้ว่าจุดมุ่งหมายของบริษัทเราคืออะไร บางคนยังไม่รู้เลย
คณะผู้ให้คำปรึกษา	การรักษาคนไม่ให้เค้าออก อยากให้ HR ช่วยอย่างไร
ผู้จัดการร้าน	บางทีอยู่ที่ใจ เค้าอยากออกเราไม่รู้จะรั้งยังไง แต่บางคนรู้สึกว่างานเราหนักก็ไป โดยที่ไม่รู้จักพื้นฐานงานเรา ก็รู้ว่าค่าตอบแทนเราโอเคนะ อย่ามองบริษัทเราเป็นทางผ่าน บางคนออกไปแล้วก็กลับมาอีก
คณะผู้ให้คำปรึกษา	สาเหตุที่คนออกไปนี่เรื่องงาน

ผู้จัดการร้าน ก็มีส่วน แต่เรื่องงานมีบ้างแต่น้อย ทุกครั้งที่เข้ามาเราจะบอกว่าอยู่กัน อย่างพี่น้องกัน แต่บางครั้งปัญหาเรื่องเงินส่วนตัวเราก็เข้าไปแก้ไขไม่ได้ เค้าออกก็ไม่ได้เกี่ยวกับเราเพราะมันไม่ได้เกี่ยวกับปัญหาเรื่องบริษัท เป็น เรื่องส่วนบุคคล

### บทสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านเย็นตาโฟ สาขารัชโยธิน

คณะผู้ให้คำปรึกษา มีวิธีการในการดูแลลูกน้องบริหารคนอย่างไรบ้าง

ผู้จัดการร้าน จะถามสารทุกข์สุกดิบเพราะลูกน้องเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน เวลา ทำงานจะไปพร้อมๆ กันกับพนักงาน

คณะผู้ให้คำปรึกษา ลูกน้องมีปัญหาอย่างไรบ้าง

ผู้จัดการร้าน บางคนก็จะปรึกษา บางคนก็ไม่ปรึกษา ซึ่งก็จะพยายามช่วยทุกเรื่อง ที่ตัวเองสามารถช่วยได้

คณะผู้ให้คำปรึกษา คิดว่า HR ที่นี้มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร

ผู้จัดการร้าน พี่คิดว่ารายได้ สวัสดิการ ที่นี้ให้เต็มที่ แม้กระทั่งเรื่องข้าวเรื่องกิน ส่วน จุดอ่อน จะมีเรื่องที่บอกพนักงานได้และไม่ได้ เรื่องใดที่บอกได้อยากให้ HR ช่วยแจ้งหรือบอกกับพนักงานโดยตรงเลย บางคนเค้ารับได้ บางคนก็ รับไม่ได้ โดยเฉพาะเรื่องของนโยบาย เพื่อจะได้รู้ว่าใครรับได้ เขาก็จะ ทำงานกับเราได้ เพราะจะต้องเห็นแก่ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ไม่ใช่จะเอาแต่ ผลประโยชน์ของตนเพียงอย่างเดียว จะต้องมีใจให้กับบริษัท ให้กับงาน ด้วย

คณะผู้ให้คำปรึกษา กฎระเบียบที่ตั้งไว้ ควรจะมีการปรับปรุงอะไรไหม

ผู้จัดการร้าน ที่นี้กฎระเบียบไม่ค่อยเข้ม ที่อื่นจะเข้มกว่านี้ ที่นี้จะให้พนักงานอยู่ใน กฎระเบียบแค่ระดับหนึ่ง ไม่เคร่งครัดไม่มากเกินไป ชอบแบบนี้

คณะผู้ให้คำปรึกษา เห็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้จัดการร้าน ระบบงานในปัจจุบันดีขึ้น เมื่อก่อนไม่ค่อยมีกฎระเบียบ ปกครองกันเอง แบบพี่น้อง แต่ปัจจุบันมีสายการบังคับบัญชาชัดเจน เป็นขั้นๆขึ้นไป

<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>เมื่อก่อนพนักงานมีปัญหาจะคุยกับผู้จัดการเขตโดยตรง แต่ปัจจุบันก็จะคุยกับหัวหน้าแผนกก่อนแล้วค่อยๆขึ้นไปเป็นลำดับ</p> <p>ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดในร้านโดยเฉพาะพนักงาน</p> <p>ปัญหาเรื่องการเงินของพนักงาน จะมีหนี้สินส่วนตัวพวกบัตรเครดิตบัตรเครดิตอื่น ทำให้บางทีก็ลาออกไปเพราะปัญหาส่วนตัว</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>พนักงานจะมีช่องทางในการเติบโตอย่างไรบ้าง</p> <p>เมื่อก่อนมี สามารถไต่ระดับขึ้นมาได้ แต่ปัจจุบันส่วนมากจะรับบุคคลภายนอกเข้ามา แต่ตัวเองอยากให้ไต่เต้าขึ้นมา เพราะคนที่ทำงานมานานหน่อยเขาจะรับได้กับระบบการทำงานของเรา คนที่เข้ามาใหม่เขาอาจรับไม่ได้กับระยะเวลาการทำงาน กะของเราจะยาวกว่าของที่อื่น ลูกค้ายะก็จะยังกลับไม่ได้ ถึงแม้จะหมดเวลาทำงานของเราแล้ว บางทีถ้าครัวไทย กว๊ายเต็ยวขาด ล้างจานขาด ก็จะต้องลงไปช่วยเอง คนใหม่เขาจะรับกับเรื่องเวลาการทำงาน และเรื่องเหล่านี้ไม่ได้ ก็จะอยู่ไม่นาน</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>งานของร้านหนักกว่าร้านอื่นทั่วไปไหม</p> <p>คิดว่าไม่หนัก ลักษณะงานของครัวไทย เขาจะต้องเตรียมทั้งวันทำทั้งวัน ลูกค้าสั่งทั้งวัน ขั้นตอนการปรุงก็จะมากกว่าแผนกอื่น กว๊ายเต็ยว บาร์น้ำก็จะแตกต่างกันไป เท่าที่เจอไม่เจอปัญหาพนักงานลาออกจากสาเหตุที่งานหนักส่วนมากเป็นปัญหาส่วนตัว เพราะพี่อยู่ที่สาขารังสิตมาก่อน พนักงานจะค่อนข้างสนิทกันอยู่ด้วยกันมา 5 ปี ก็จะช่วยเหลือกันดี มีแต่หน้าเก่าๆ ไม่ค่อยมีคนใหม่มากนัก</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>แล้วปัจจุบันมีปัญหาขาดคนใหม่ แก้ปัญหาอย่างไร</p> <p>มี ก็ใช้วิธีให้ทำ OT ต่อ แต่จะไม่บังคับจะถามคนที่สมัครใจก่อน จะเลือกถามคนที่มักจะทำ OT เป็นประจำก่อน ส่วนคนที่มักจะปฏิเสธจะเลือกถามทีหลัง</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>อยากให้ HR Support อะไรบ้าง เพื่อจะให้การทำงานสะดวกขึ้น</p> <p>ใจจริงอยากจะให้หากำลังคนให้ก่อน เพราะเราจะโดนเยี่ยมกำลังคนไปสาขาอื่น ซึ่งบางทีเป็นห่วงลูกน้อง บางทีถูกส่งไปสาขาที่ไกล เขาไปแล้วก็กลับไม่ถูก ตัวเขาเองก็ไม่อยากไป สาขาที่พี่ดู รัชโยธิน กับรังสิต กำลังคนไม่ขาดแคลนมาก พอบริหารได้ ถ้าไม่พอก็ใช้ OT เพิ่ม ก็ยังไหว</p>

	<p>อยู่ แต่ส่วนที่อื่นมันขาดมาก เขาทำไม่ไหวจริง เราก็เห็นใจ พอไม่มีกำลังคน คุณภาพงานบริการที่ออกมาก็ไม่ดี ลูกค้าก็จะบ่นว่าสาขานี้ช้า แต่ถ้ากำลังคนมี เราก็จะมีเวลาปรับปรุงพัฒนาร้าน ส่วนเรื่องฝึกอบรมก็อยากให้จัดที่ใดที่หนึ่งไปเลย มีขั้นตอนการทำ ที่ชัดเจน แต่เข้าใจว่า ทาง HR เอง เขาก็ขาดบุคลากรที่จะมาทำเรื่องนี้อย่างเต็มตัว</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>การคาดการณ์ปริมาณลูกค้าในแต่ละวัน จะรู้ได้อย่างไร ถ้ามีหนังเข้า มีการจัด Event ต่างๆ เราจะรู้ว่าวันนี้ลูกค้าเยอะ ก็จะต้องเตรียมกำลังคนไว้ หา Part time มาเสริม เราจะมีการเก็บยอดตัวเลข วันนี้มีทานกี่โต๊ะ ยอดเท่าไร มีการกำหนดด้วยการเสิร์ฟ อาหารแต่ละชนิดภายในกี่นาที แต่จะมีกำหนดเฉพาะชนิดหลักๆ เท่านั้น</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>ที่พึ่งพอใจเกี่ยวกับระบบ HR มากน้อยแค่ไหน คิดว่าที่นี่ดี สามารถ support งานได้ ปริญญาได้และพยายามแก้ปัญหาให้ แต่ที่รู้สึกไม่ชอบอยู่เรื่องเดียวก็คือเรื่องกำลังคน เพราะวาล่าบ่าใจ สำหรับการโดนยืมไปสาขาอื่น เพราะบางที่มันไกลเกินไปสำหรับเด็กเดินทางไป อย่างอยู่รังสิตไปช่วยปิ่นเกล้า ก็ไม่ไหว ส่วนเรื่องค่าตอบแทนก็โอเคนะ มีข้าวให้กิน 3 มื้อ เป็นอาหารสำหรับ staff นอกจากนี้จะกินอะไรก็ได้ เสาร์ที่ 2 กับเสาร์ที่ 3 ของเดือน แล้วก็วันเสาร์ อาทิตย์ ก็สามารถกินเย็นตาโฟได้ สวัสดิการเมื่อก่อนเคยมีเบี้ยขยัน แต่งตั้งไปแล้ว มีประกันสังคม มีการหักเงินประกันร้านจากเงินเดือนมาเป็นกองกลาง เพื่อกันทำทรัพย์สินของร้านเสียหาย แต่ถ้าไม่ทำอะไรเสียหาย ลาออกก็จะได้เงินส่วนนี้คืน ถือว่าเป็นการช่วยเก็บเงินไปในตัว</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>มีข้อเสนอแนะอย่างอื่นเพิ่มเติมไหมคะ อยากให้ปลูกจิตปลูกพลังให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่เพื่อให้เกิดความรู้สึกกับองค์กร มีการปฐมนิเทศ อยากให้มีการแจ้งรายละเอียดขั้นต้นของบริษัท แต่รายละเอียดการทำงาน เราสอนเองได้ โดยมีคนสอนให้ อยากให้มีการอบรมก่อนการเข้าทำงาน และระหว่างการทำงาน เพราะ Step การทำงานแต่ละร้านไม่เหมือนกัน ควรจะมีการตอกย้ำอยู่เรื่อยๆ ควรเพิ่มเรื่องการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น ควรจะมีการกระตุ้นจิตใจให้เขารู้สึกตื่นตัว อยากทำอยู่เสมอ แต่สำหรับตัวเอง ตัวเองจะได้รับการปลูกให้ตื่นตัว</p>

	<p>เพราะจะต้องมีการประชุมสรุปทุกเดือน ซึ่งจะเห็นยอด Present ของร้าน เรา เราก็จะรู้สึกจะทำอย่างไรให้ยอดเพิ่มมากกว่านี้ ให้ดีกว่านี้ ให้มีกำไรมากกว่านี้ อยากให้มีการอบรมความรู้ หรือไปดูงานสาขาอื่นๆ บ้าง เพราะผู้จัดการร้านบางคน ก็ยังไม่รู้ว่ามีสาขาที่อื่นที่ไหนบ้าง</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p>	<p>เป้าหมายของบริษัทที่พี่ต้องรับผิดชอบมีอะไรบ้าง บริษัทแจ้งให้ทราบหรือไม่</p>
<p>ผู้จัดการร้าน</p>	<p>บริษัทจะกำหนดเป้าหมายยอดขาย เรามีหน้าที่ทำให้ร้านมีกำไร มียอดขายตามเป้า บริหารกำลังคนให้เพียงพอ ส่วนการบริหารพนักงานา จะมีวิธีการในการจัดการไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับ Style ของแต่ละคน ซึ่งส่วนตัวจะบริหารด้วยใจ ตอนนี้มีนโยบายใหม่ให้ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ร้านเวียนสลับสาขา ซึ่งคาดว่าจะเวียนทุกๆ 1 ปี ซึ่งเมื่อก่อนอยู่สาขาคเดิม นานมาก</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p>	<p>ผู้จัดการร้านถ้าทำงานเกินเวลา มีค่าตอบแทนพิเศษอะไรหรือเปล่า</p>
<p>ผู้จัดการร้าน</p>	<p>ไม่มี แต่พนักงานในร้าน มี OT ให้ ถึงบอกว่าจะต้องใช้ใจในการทำงาน แต่พี่รักที่นี่ เพราะทำงานมาตั้งแต่เริ่มต้น และก็คงไม่คิดไปทำงานที่อื่น ถ้าจะไปก็จะคงไปทำธุรกิจส่วนตัวมากกว่า</p>

บทสัมภาษณ์ ผู้จัดการร้านเย็นตาโฟ สาขาปิยะมัย

<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p>	<p>พี่ทำงานมากี่ปีแล้ว</p>
<p>ผู้จัดการร้าน</p>	<p>6 ปีกว่า เคยทำแคชเชียร์มาก่อน แล้วก็ได้ขึ้นมาเป็นผู้จัดการ ตอนแรกอยู่ สาขารัชโยธิน มาอยู่โลตัสบางกะปิ ซี้คอน ได้ไปทำหลายสาขามาก</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p>	<p>อยากให้ HR ช่วยแก้ปัญหาอะไรบ้าง ในการบริหารลูกน้อง</p>
<p>ผู้จัดการร้าน</p>	<p>อยากให้หาคนให้ได้ เรายังไม่ได้เตรียมพร้อมกำลังคนให้เราเต็มที่ เรา ต้องจัดการดำเนินการหาเอง ตอนนี้อย่างหาไม่ได้เลย เวลาสาขาใดสาขา หนึ่งขาดเขาต้องมีตัวสำรองส่งไปแทนได้ ขาดเสิร์ฟ ขาดแคชเชียร์ ตอนนี้นัดมา 3 คน ไม่มีใครมาสักคน ตอนนี้อยู่ปิดเทอมเอา part time มาช่วย ก็แจ้ง HR ไปให้หาคนให้หน่อย คำก็พยายามเต็มที่ที่จะหาให้ แต่ก็</p>

คณะผู้ให้คำปรึกษา  
ผู้จัดการร้าน

หาไม่ได้ ส่วนมากถ้ามาสัมภาษณ์ที่ร้านเราก็รับหมด นอกจากดูสภาพ  
ภายนอกแล้ว เช่นสักลายเต็มตัว เจาะหู เจาะจมูก ไม่เตรียมพร้อม ใส่  
รองเท้าแตะ กางเกงขาสั้น เหมือนมาสมัครเล่น เราก็ไม่เอา รับไม่ได้ วิธี  
ในการคัดเลือกก็จะถามว่าเค้าเคยทำงานอะไรมาบ้าง มาจาก MK แต่  
ส่วนมากทำได้เดือน 2 เดือนก็จะไป ไม่อยากอยู่ต่อเปลี่ยนร้านไปเรื่อยๆ  
เราก็ดูว่าถ้ามีประสบการณ์ร้านอาหารมาก็ดี แต่ถ้าไม่มีก็ดูความตั้งใจ  
เราสอนให้ได้ ส่วนมากใช้วิจารณญาณของตัวเองในการพิจารณา  
คัดเลือก HR จะมีข้อกำหนดให้คร่าวๆ ไม่ได้ลงรายละเอียดให้

เป้าหมายในส่วนที่รับผิดชอบต้องทำอะไรบ้าง

ต้องพยายามลดต้นทุน เพิ่มรายได้ เพราะว่าค่าเช่ามันแพง ถึงมันจะ  
ขาดทุนแต่ก็ขอให้มันน้อยลง เราจะช่วยตรงไหนได้บ้าง มีบ้างเป็นบาง  
เดือน ลดแรงงานคนก็คงลดไม่ได้ เพราะตอนนี้เด็กไม่พอกก็เหนื่อย ทำไม่  
ทัน และที่รับเข้ามาพอทำเป็นเริ่มอยู่ตัวก็ลาออก เกิดปัญหาขาดคนอีก  
แล้ว ที่เขาลาออกไปส่วนมากเป็นปัญหาส่วนตัว หรือไม่ก็เป็นเรื่องหนี้สิน  
ส่วนตัวบ้าง บางทีทำไปนานๆก็ล้า ชั่วโง่งการทำงานยาวเกินไป ถึงแม้  
จะให้ OT ทำไปนานๆ ก็ไม่อยากได้แล้ว บางคนอยากทำแค่พอกิน ไม่ได้  
ต้องการจะเก็บเงินอะไรมากมาย มีเงินใช้ มีข้าวให้กิน ถ้าขอให้ทำ OT  
หน่อย หรือดำหนิ ก็ไม่พอ เพราะมีร้านอาหารอื่นๆ ให้เขาเลือกมากมาย  
เวียนไปทำร้านนู่นร้านนี้ได้เรื่อยๆ เต็มไปหมด พี่เคยได้ยินเด็กบ่นว่า ร้าน  
เรา ระเบียบเยอะ สรรพัต เช่น การปรับเงิน ซึ่งเป็นนโยบายมานานแล้ว  
อะไรนิดหน่อยก็ปรับเงิน เช่น มาสาย ทำผิดระเบียบวินัยการทำงานก็  
ปรับเงิน เพราะเขาคิดว่าเป็นวิธีที่ได้ผล บางทีเด็ก scan นิ้วไม่ติด เกิน 4  
ครั้ง ปรับ 50 พอรวมกันหลายๆครั้งเข้าก็โดนปรับเยอะเหมือนกัน มาสาย  
เล็บไม่ติด ลืมผ้ากันเปื้อน ผ้าโพกหัว ไม่ตัดเล็บ ลืมเสิร์ฟขนมตามที่ลูกค้า  
สั่ง บางทีลูกค้าเยอะมันลืมจริงๆ ซึ่งเขามีเป็นใบกำหนดไว้เลยว่าแต่ละ  
อย่างโดนเท่าไร เดิมปรับพนักงานจากเงินเดือน อันใหม่ ปรับจาก Tip  
รวม เช่น เดิมเฉลี่ยแล้วได้เดือนละ 500 ก็จะไม่หักไปตามรายงานว่าโดน  
เรื่องอะไรบ้าง ก็บาท เช่น โดน 200 ก็จะไม่หัก ได้แค่ 300

ผู้จัดการ HR (เสริม)	บางทีนโยบายการปรับที่เป็นทำซ้ำของเสียหาย ซามแตก ซึ่งแต่ละใบราคาแพงที่เดียวกันนั้นคงต้องมี แต่นโยบายการปรับเรื่องวินัยในการทำงาน มาสาย ไม่ Scan นิ้ว จริงๆไม่ควรทำ แต่มันเป็นนโยบายที่ผู้บริหารทำมานานแล้ว และปลูกฝังไปยังผู้จัดการร้าน แต่ละร้านก็จะจัดการดูแลอย่างเข้มงวด จริงๆ น่าจะให้แค่ อ.มัลลิการ์ มีสิทธิ์สั่งตัดได้แค่คนเดียว ผู้จัดการร้านไม่ควรจะต้องปรับกันขนาดนี้ น่าจะใช้นโยบายทางวินัยอย่างอื่นแทนเช่น ตักเตือน หรือบทลงโทษแบบอื่นๆ
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	นอกจากนี้ พี่มีอะไรอยากให้ HR ปรับปรุงอีกบ้างนอกจากเรื่องการหาคนการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงาน ซึ่งตอนนี้พี่ก็จะใช้วิธีสอนงานให้เขาตามที่เราได้รับการฝึกการสอนมาเหมือนกัน เราเรียนงานมาอย่างไรก็สอนเขาแบบนั้น อยากให้ HR หาคนมาสอนเรื่องทักษะการบริการ เพราะที่เราสอนให้น้องมันเรื่องทั่วไป มันยังไม่เต็มร้อย ควรมีการจัดปฐมนิเทศด้วย ควรจะแบ่งเป็นกลุ่มๆ สอนเป็นทักษะแต่ละแผนก เช่น ส่วนเสิร์ฟก็สอนวิธีการเสิร์ฟ ต้องทำอะไร ทวน order วิธีการแก้ปัญหาแผนกครัว วิธีการจัดผัก การดูแลความสะอาด นอกจากนี้อยากให้หาวิธีรักษาพนักงานให้เขาอยู่กับเรา เพราะ train สักระยะก็ไป ฝึกใหม่ หาคนใหม่ อีกเรื่องเงินเดือนพี่คิดว่าเยอะ แต่เด็กโดนปรับเยอะ ไหนจะหักประกันสังคมอีก แต่จริงก็ไม่ได้อยากปรับเด็ก แต่บอกหลายครั้งแล้วก็ไม่แก้ไขไม่ปรับตัวก็ต้องปรับเงิน
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	ในเรื่องการประเมินผลงานของที่นี่เป็นอย่างไรบ้าง เขาก็ประเมินจากหลักพฤติกรรมการทำงาน ขาดลา มาสายเป็นส่วนใหญ่ สำหรับการขึ้นเงินเดือน ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน การบังคับบัญชา ให้ความเห็นตามแบบประเมินผล เกี่ยวกับความรับผิดชอบของแผนกตัวเอง
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	แล้วเรื่องยอดขายของร้านนำมาใช้ประกอบในการประเมินผลด้วยหรือไม่ ยอดขายจะมีการกำหนดเป้าของแต่ละร้าน ถ้าทำได้ก็จะให้แยกออกจากเงินเดือน ทุกเดือนจะดูว่าได้เท่าไร ถ้าทำได้ก็จะให้ตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด แล้วเอาเฉลี่ยให้เด็ก ถ้าได้ก็ได้เยอะเหมือนกันบางทีคนละประมาณ เป็น พันกว่าบาท แต่ที่ร้านไม่ค่อยได้ เนื่องจากทำเลไม่ค่อยดี

และเป็นเรื่องกลไกทางการตลาดด้วย ไม่ได้ PR เพียงพอ ถึงแม้เป้า  
จะต่ำกว่าร้านอื่นๆ แต่ก็ตั้งให้สูงไว้ด้วยเพื่อ เด็กจะได้มีแรงกระตุ้นให้  
ตั้งใจทำ ไม่งั้นก็ทำเรื่อยๆ

### บทสัมภาษณ์ ผู้จัดการร้านเย็นตาโฟ และร้านปาป๊าปอนด์

- คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน  
ผู้จัดการร้าน  
พินิจว่าระบบ HR ที่นี้เป็นอย่างไรบ้าง มีข้อดีข้อเสียอย่างไร  
ระบบการติดต่อสื่อสารต่างๆยังไม่ดีเท่าที่ควร การหาคนต้องมานั่งหาเอง  
บุคคลากรค่อนข้างขาด เมื่อบุคคลากรไม่เพียงพอทำให้งานมันไม่มี  
ประสิทธิภาพ ทำให้ผู้จัดการร้านดูแลไม่ทั่วถึงต้องมาช่วยดูแลทำแทนใน  
ตำแหน่งที่ว่าง ทำให้เราทำงานไม่เต็มที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ เราก็ม  
แน่ใจว่าตำแหน่งมันหายากหรือเปล่า หรือว่าเขาไม่มีวิธีหรือเปล่า แต่ตรง  
นี้เป็นสิ่งสำคัญเพราะคนไม่พร้อม รองรับลูกค้าไม่เพียงพอ ผลงาน  
ออกมาไม่ดีแน่
- คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน  
ผู้จัดการร้าน  
ปัญหาเรื่องคน มีมานานแล้วหรือยัง  
มีมานานแล้ว ในส่วนของพี่จะมีมาอยู่เรื่อยๆ คนเข้าออกตลอดเวลา  
บางครั้งก็ไม่เพียงพอต่อปริมาณลูกค้า ซึ่งบางที่ต้องเข้าไปช่วยน้อง ทำให้  
ลงมา Take care ลูกค้าไม่ได้ตามโต๊ะไม่ได้ ไม่ทราบว่าคุณค้าได้อาหาร  
ครบไหม ขาดเหลืออะไรหรือเปล่า ทำให้เราไม่สามารถรู้ได้ว่าที่เราบริการ  
ให้ลูกค้าประทับใจหรือเปล่า ก็ทำไม่ได้
- คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน  
ผู้จัดการร้าน  
บริหารร้านยังไงเพราะต้องดูแล ทั้ง 2 ร้าน  
ก็จะดูว่าร้านไหนลูกค้าเยอะกว่า ร้านไหนน้อยกว่าปล่อยให้  
ส่วนมากปาป๊าปอนด์จะไม่ค่อยเยอะ เย็นตาโฟจะเยอะกว่า จะเน้นช่วง  
เที่ยงและเย็นวันธรรมดา วันเสาร์ อาทิตย์ จะเยอะและแน่นกว่า และ  
ลูกค้าจะมาเรื่อยๆ ตลอดวัน เพราะส่วนมากร้านแถวนี้จะเป็นผับ ลูกค้าที่  
เป็นครอบครัวก็จะชอบมาร้านเรามากกว่า โดยมักมานั่งร้านเย็นตาโฟ แต่  
ถ้าช่วงเย็นก็มีพื้นที่ด้านนอกให้นั่งลูกค้าบางทีก็จะสั่งอาหารปาป๊าปอนด์

<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>มาทานในร้านเย็นตาโฟ พี่ก็จะดูแลง่ายขึ้น แต่ส่วนอื่นก็ต้องคอยตรวจสอบทั้ง 2 ร้าน ทั้งเรื่องความเรียบร้อย ความสะอาด</p> <p>มีวิธีการในการบริหารคนอย่างไรบ้าง มีนโยบายจากส่วนกลางด้วยไหม</p> <p>ทุกเดือนจะมีประชุมส่วนกลาง ส่วนในร้านพี่จะนัดประชุมสัปดาห์ละหน และมีประชุมใหญ่เดือนละครั้ง เพื่อบอกนโยบายที่ได้รับมา ส่วนการบริหารเด็ก ก็จะไม่เน้นไปแต่ละแผนก เช่น แผนกเสิร์ฟ ก็จะเน้นให้น้อง Take care ลูกค้าให้ดี โบหน้า สีหน้า กิริยามารยาท ทำอย่างไรให้ลูกค้าประทับใจ และก็มีการประชุมรวมเพื่อให้ทุกคนสามารถทำแทนกันได้ แต่ว่าจะเน้นให้น้องฟังว่าแผนกเสิร์ฟควรทำอย่างไรบ้าง เกิดปัญหาแล้วจะตอบลูกค้ายังไงให้เขารู้สึกพอใจ ถ้าน้องตอบไม่ดีก็จะมีปัญหากลับมาทั้งหมด ถ้าเป็นแผนกถ้วยเดียว คราวก็จะเน้นเรื่องความสะอาดเป็นส่วนใหญ่ อาหารที่ออกไปจะต้องสวย ผักเสียไม่ได้ ดำไม่ได้ โดยจะตรวจสอบสม่ำเสมอ</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>มีวิธีจัดการกับปัญหาในการทำงานของพนักงานอย่างไรบ้าง</p> <p>ปัญหาในงานถ้าร้านยุ่ง ก็จะสอนให้เขาช่วยเหลือกัน ให้ทำงานเป็นทีมช่วยกันได้ทุกตำแหน่ง สามารถทำงานแทนกันได้ ต้องคอยสังเกตว่าส่วนไหนยุ่ง ก็จะเข้าไปช่วยกัน</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>เรื่องการประเมินผลงานพนักงาน ดำเนินงานอย่างไรบ้าง</p> <p>ก็จะดูว่าน้องขยันไหม ขาดลามาสายเป็นยังไง มาตรงเวลาหรือเปล่า รับผิดชอบในหน้าที่ไหม จะหยุดแจ้งหรือเปล่า จะมาสายแจ้งให้เรารู้ไหม เพราะถ้าคนขาดคนอื่นก็ต้องมาทำงานแทนเขา แล้วก็เน้นเรื่องความสะอาด ส่วนเสิร์ฟ ก็จะต้องดูว่าทำให้ลูกค้าประทับใจหรือเปล่า เพราะบางทีอาหารรสชาติพิน แต่บริการดี ลูกค้ายังรู้สึกโอเค เลยนะ เพราะถ้าบริการดีลูกค้ากลับมาแน่นอน</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>มีเรื่องการ Complain จากลูกค้าอย่างไรบ้าง</p> <p>ก็มี เขียนแจ้งมาในใบแสดงความคิดเห็นบางที ลูกค้าบอกเลยว่า น้องคนสีหน้าไม่ดีเลยนะ ระบุเป็นคนเลขก็มี ซึ่งพี่ก็ต้องเรียกมาเตือน และบอกว่าเป็นคนไม่ดีร้านนี้เหมือนร้านเรา เราก็มีหุ้นส่วนอยู่ถึงไม่ได้ลงทุนด้วยเงิน แต่ลงทุนด้วยแรง รายได้ของร้านดี ผลงานที่ได้ก็จะกลับมาถึงตัวน้องเอง</p>

	ทำงานดีที่ก็ประเมินดี ก็ได้กลับมาเป็นเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น โบนัสต่างๆ ซึ่งพีคิดว่าถึงแม้ว่าเราจะขาดคน คนไม่พอมานานแล้ว แต่เขาอยู่ในหน้าที่ก็ต้องทำให้ได้ เพราะเวลาพักเราให้พักเต็มที่ 2 ชั่วโมงไปพักเลย เพราะของพีบริหารแบบทำแทนกันได้ไง เราอยู่กันแบบพี่น้อง บางทีพีก็เลี้ยงน้ำเลี้ยงขนม ตามที่เขาอยากกิน ถ้ายอดขายร้านดี พีก็จะเลี้ยง
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	ส่วนของร้านปาปาปอนด์ยอดขายดีไหม พอดีร้านนี้เพิ่งเปิด แล้วเรายังเตรียมคนไม่ค่อยพอ เราแปะป้ายรับสมัครหน้าร้าน ก็มีคนมาสมัคร แต่อยู่ได้ไม่ค่อยนานก็ไป บางทีก็มีภาวะทางบ้าน แล้วบางทีพีก็ต้องเลือกเด็กที่ดูสะอาด หน้าตายังไม่สำคัญเท่าไร
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	พีอยากให้ HR ทำอะไรให้บ้างเพื่อช่วยเสริมทักษะหรือพัฒนาลูกน้อง ก็ถ้ามี ก็ดี แต่ที่มีคนมาคอยแนะนำหรือสอนทักษะต่างๆเพิ่มเติมให้
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	คำตอบแทนที่นี้เพียงพอไหม คิดว่าโอเค ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการ โบนัสก็ขึ้นกับยอดขายซึ่งน้องเขาก็รู้ว่าถ้าช่วยกันพยายามหน่อยก็ได้ผลตอบแทนตามต้องการ
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	มีวิธีการดูแลคนที่อยู่นานอย่างไรต่างจากคนใหม่หรือไม่ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เขาตั้งใจทำงาน พีก็จะส่งเสริมให้น้องที่มีความสามารถได้เป็นหัวหน้าแผนก ซึ่งผู้ใหญ่เขาจะรับฟังเรา เขาก็จะช่วยคุณงานแทนเราขึ้นไป เป็นตัวอย่างให้คนอื่น ๆ ได้
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	น้องสามารถเติบโตขึ้นไปได้อย่างไรบ้าง ก็จะโตขึ้นไปได้ในระดับแผนก แต่ถ้าเป็นระดับรองผู้จัดการ ผู้จัดการ คงจะต้องใช้ความสามารถมากกว่านี้
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	พีคิดว่าจุดเด่นของ HR ที่นี้มีอะไรบ้าง ระบบการให้คำตอบแทน เงินเดือน ทั้งของน้องของพี รู้สึกว่าไม่เอาเปรียบพนักงาน ทำได้เท่าไรก็ได้คืนเท่านั้น เราเสนอไปถึงผลงานของน้องเขาก็รับให้ในระดับที่เราพอใจ เพราะเขาจะไม่เห็นการทำงานของน้อง ชุดฟอร์มพนักงาน 3 ชุด อาหารการกิน มีให้หมด เขาขาดแต่เพียงว่าบุคลากรที่ให้เรามันน้อย แต่ในส่วนของพี เขาก็ให้อำนาจเราเต็มที่ในการดูแลจัดการร้าน ที่อื่นบางอย่างต้องเสนอขึ้นไปอีก แต่ที่นี้บางอย่าง

	เราสามารถตัดสินใจได้เลย เราสามารถรับน้องเองได้เลย บางที่ต้องรอหลายขั้นตอน
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	แล้วจุดด้อย มีอะไรบ้าง มีเรื่องขาดคน ถึงแม้จะมีอำนาจเต็มที่ แต่มันจัดการลำบากจะไปดูอีกร้านก็ไม่ได้ ร้านนี้ยุ่งมาก จะมาวางแผนว่าทำยังไงให้ลูกค้าเข้าเยอะ บริการยังไงให้ประทับใจ แต่ทำไม่ได้ บางทีน้องเหนื่อยมาก ก็ขี้มไม่ออกหรือ
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	มีความพึงพอใจกับงานที่ HR support อย่างไรบ้าง เขาก็พยายามช่วยเต็มที่แล้ว บางทีก็ทำเอกสารใบปลิวรับสมัครงานมาให้ พี่ก็ฝากน้องช่วยเอาไปแปะตามหอพักต่างๆ ส่วนเรื่องเอกสารการเข้างาน ใบสมัคร ก็แค่รวบรวมเอกสารต่างๆส่งให้ สามารถโทรแจ้งบอกได้ ต้องทำกะการทำงานสัปดาห์ละครั้ง ทำสรุปยอดเงินเดือนส่งให้ สรุป OT ส่งให้ ที่มีพื้นที่เยอะ เวลาเขาพักเบรก ก็มีที่ให้นอนพัก เล่นบอล ตะตะกร้อได้
คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน	แถวนี้มีร้านอะไรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับเรา มีร้านก๋วยเตี๋ยวพริกสด แต่พี่ว่าร้านเราอร่อยกว่า แต่กลุ่มลูกค้าเราจะต่างกับเขา สูงขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง บางทีเราก็ก็นำเด็กเขามาทำงานกับเรา แต่เราก็กินของเรานะ ไข่ไม้ไม่ได้คุย แต่ส่วนมากบางคนก็ไม่กล้ามาสมัครเพราะเขาบอกว่าร้านเราหิว แต่พอดีน้องในร้านไปชวนเข้ามาเขาก็เลยกล้ามา เพราะเขาคิดว่าเราต้องรับวุฒิสูงๆ แต่จริงๆพี่ก็ไม่ดูอะไรมาก ดูประสบการณ์ว่าเคยทำเกี่ยวกับร้านอาหารมา ดูว่าเคยทำแผนกไหนมา ดูความชอบเขาด้วย ทำไมถึงออกจากที่เก่า ดูเหตุผลเหล่านี้ประกอบด้วย โดยเฉพาะพี่จะเน้นเรื่องความสะอาดเป็นเรื่องหลัก ซึ่งมีหลายคนมา ก็บอกว่าที่นี่ดี ที่เก่าไม่แบ่งแยงหน้าที่ต้องทำทุกอย่างเลย แต่ของเรายังแบ่งหน้าที่ว่าทำอะไรเป็นหน้าที่หลักแต่ละแผนก แล้วพี่ก็คิดว่า เน้นอยู่กันแบบพี่น้อง พี่ก็ให้ใจเขาก่อนเสมอ เขาจะได้ให้ใจเรา พี่ถือว่าเป็นส่วนสำคัญ เขาก็จะปฏิบัติต่อเราทั้งต่อหน้าและลับหลังเหมือนกัน

## บทสัมภาษณ์ ผู้จัดการร้าน อ.มัลลิการ์ และร้านบังยิ้ม

คณะผู้ให้คำปรึกษา	พี่ทำงานที่นี้มานานหรือยัง
ผู้จัดการร้าน	ก็ทำงานกับอาจารย์สิบปี เดิมอยู่ร้านที่แจ้งวัฒนะ ก่อนที่ย้ายมาที่นี้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ก่อนหน้านี้ทำงานด้านอะไร
ผู้จัดการร้าน	ด้านโรงแรม เป็นผู้จัดการฝ่ายจัดเลี้ยง สัมมนา
คณะผู้ให้คำปรึกษา	การทำงานแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างการดูแลร้านอาหารกับโรงแรม
ผู้จัดการร้าน	ก็ไม่มาก แต่แตกต่างเรื่องคุณภาพคน การศึกษาไม่สูงมากนัก แต่โรงแรมต่ำสุด ม.3-6 การประสานงาน สั่งการ ทางโรงแรมง่ายกว่า
คณะผู้ให้คำปรึกษา	พีนโยบายในการดูแลลูกน้อง บริหารคนยังไง
ผู้จัดการร้าน	การบริหารคนต้องเข้าใจว่าเด็กร้านอาหารส่วนมากมาจากต่างจังหวัด บางคนปิดเทอมมาหารายได้พิเศษ เราต้องฝึกพวกการบริการ การจัดโต๊ะ การแต่งกาย ฝ่ายบุคคลก็จะชี้แจงว่า ต้องทำอะไร เวลาลงพื้นที่จริงก็จะมีกัปตันสอนอีกทีในแต่ละแผนก โดยเฉพาะเด็กเสิร์ฟไม่กล้าเข้าหาลูกค้า ไม่มั่นใจ ต้องบอก
คณะผู้ให้คำปรึกษา	มีอัตราการลาออกเยอะหรือไม่
ผู้จัดการร้าน	พนักงานออกเยอะ หน้าเทศกาลเราเปิดไม่ได้ปิด เราใช้วิธีการผลัดกันหยุด บางคนอยากกลับบ้านมากก็ลาออกเลย คิดว่าเดี๋ยวก็หาใหม่ได้ เพราะแถวนี้ร้านอาหารเยอะ
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เฉลี่ยต่อเดือนออกเยอะหรือไม่
ผู้จัดการร้าน	ก็ไม่เยอะ ส่วนมากพวก Part time พอสามเดือนก็ต้องหาใหม่
คณะผู้ให้คำปรึกษา	สาเหตุที่ลาออกมาจากเรื่องอื่นหรือไม่ เรื่องงาน?
ผู้จัดการร้าน	ก็ไม่มี ส่วนมากทางบ้านเรียกตัวกลับไปทำนา
คณะผู้ให้คำปรึกษา	เรารู้อยู่แล้วว่าคนที่เข้ามาทำงานกับเราจะมาเป็นรอบๆ ลักษณะอย่างนี้แล้วมีวิธีแก้ไขยังไงในระยะยาว
ผู้จัดการร้าน	พยายามติดตามโรงเรียนอาชีวะ พวกที่เรียนการโรงแรม จะมีหลักสูตรทวิภาคี เด็กทำงานแต่เข้าไปเรียนวันเดียว แล้วมาทำงานก็จบเหมือนคนที่นั่งเรียน ตอนนี้ได้วิทยาลัยการท่องเที่ยวกรุงเทพ ศูนย์ฝึกสตรีภาคกลางของกรมประชาสัมพันธ์ พวกนี้มาจากต่างจังหวัด

คณะผู้ให้คำปรึกษา	พินิจว่าเรื่องค่าตอบแทนที่กำหนดไว้เหมาะสม หรือเป็นธรรมแค่ไหน ที่จะทำให้พนักงานอยู่ที่นี่
ผู้จัดการร้าน	ของเราดีกว่าร้านอื่น มีโบนัส อ.มัลลิการ์ ช่วยเหลือพนักงาน มีบ้านพัก เฉพาะที่นี่ แต่ถ้าที่อื่นไม่มีบ้านก็จะมีค่าบ้านพักบวกเข้าไปด้วย มีอาหารสามมื้อเลย อาหารที่เราทำไม่ใช่เศษอาหาร เป็นบที่ตั่งไว้เลย รวมถึงร้านเย็นตาโฟก็รับจากที่นี่ไปเพราะของเราเป็นครัวกลาง อาหารก็จะทานเหมือนกัน เราก็จะส่งของสดไปให้แต่ละสาขา เข้าเราจะมีรถส่งตามสาขา อาหารก็จะถูกส่งไป
คณะผู้ให้คำปรึกษา	สวัสดิการด้านอื่น
ผู้จัดการร้าน	ก็มีนะ อย่างเด็กบางคนเรียนหนังสือ เราก็ให้ไป วันอาทิตย์ขอเรียน กศน .เราก็ให้ไปช่วงเช้าเค้าไปเรียน ช่วงบ่ายเค้าก็มาทำ และมาทำชดเชยวันอื่น
คณะผู้ให้คำปรึกษา	HR โรงแรมกับที่นี่ คิดว่าการบริหารบุคคลมีจุดดี จุดด้อยด้านไหนบ้าง จุดดี ของโรงแรมดีกว่าเพราะค่าตอบแทนดีกว่าการหาคนง่ายกว่า ของเราร้านอาหารก็อีกแบบ ระดับการศึกษาของพนักงานก็ต่างกัน เราก็ต้องมาฝึกอบรมเอง เวลาต้องการคนก็ให้ คุณพัททาให้ลงทางอินเทอร์เน็ตบ้าง ตอนเย็นเค้าเดินทางาน เดินผ่านร้านไหนก็เข้ามาเลย
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ต้องการอะไรเป็นพิเศษที่อยากให้มี
ผู้จัดการร้าน	ก็มี อย่างพนักงานเข้าใหม่ก็มีการปฐมนิเทศให้พนักงานทราบนโยบายบริษัท แต่ไม่มีการ Train ชัดเจน เป็นการ coaching มีการเชิญอาจารย์ข้างนอกมาบรรยาย แต่การฝึกอบรมเราไม่ต่อเนื่อง เพราะเราคนน้อย ถ้าไปหมดเราก็ไม่มีคนทำงานส่วนใหญ่ที่ให้ทางสำนักงานใหญ่ สนับสนุนก็เรื่องการหาคน การขาย เย็นตาโฟมีปัญหาเรื่องคนมากกว่าที่นี่หาง่ายกว่า ในห้างที่หายากเพราะเด็กอยากทำที่ KFC McDonald มากกว่า เค้าไม่ต้องทำอะไรมาก จะสู้พวกนี้ไม่ได้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	พนักงานที่นี่กี่คนคะ
ผู้จัดการร้าน	พนักงาน 130 คน รวม Part time ก็ 150 คน
คณะผู้ให้คำปรึกษา	แล้วคนเยอะขนาดนี้มีวิธีการบริหารเค้ายังไง

ผู้จัดการร้าน ก็ฝึกอบรม เช่น กูกิ คุณเข้ามาก็ต้องฝึกว่าที่นี่ต้องมีสูตรแบบที่นี้ ต้องใส่ อะไรเท่าไร เป็น OJT ซัก 3 เดือนถึงปล่อย กูกิแต่ละคนเข้ามาไม่เป็น เลย บางคนเข้ามาก็เริ่มจากการเตรียมของก่อน ต่อไปเริ่มลงหน้าเตา เริ่ม ผัด ต้ม แกง ร้านเราจะแยกชัดเจน คริวไทย คริวจีน

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วมีแบบว่าทำคริวไทยนานๆ เบื่อแล้วจะเปลี่ยนได้หรือไม่

ผู้จัดการร้าน ได้ เราให้โอกาส อาจย้ายไปอยู่เบเกอรี่ก็ได้

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วสูตรอาหารมีการทำเป็นคู่มือหรือไม่

ผู้จัดการร้าน มีครับ มีการทำคู่มือว่าต้องใส่อะไรเท่าไร อ.ทำเป็นคู่มือไว้

คณะผู้ให้คำปรึกษา ที่นี่แต่ละคริวจะมีหัวหน้าแต่ละแผนก

ผู้จัดการร้าน ก็มีนะ เวลามีปัญหา ก็จะผ่านผม

คณะผู้ให้คำปรึกษา มีกี่แผนกคะ

ผู้จัดการร้าน 9 แผนก

คณะผู้ให้คำปรึกษา พวกนี้มีตำแหน่งพวกเชลล์ด้วยหรือป่าวคะ

ผู้จัดการร้าน ก็มี ร้านบั้งยี่ม เราก็มีเชลล์ไปวางตามปั้มน้ำมัน ร้านกาแฟ ตอนใหม่ๆ แต่ตอนนี้คนเริ่มรู้จักเราก็ไม่ได้ออกไป

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วมีการมอบอำนาจให้หัวหน้าแผนกในการจัดการ

ผู้จัดการร้าน ครับ แต่ถ้ามีปัญหา ก็มาทางผม

คณะผู้ให้คำปรึกษา แล้วเวลาประเมินคุณคิดเป็นคนประเมินหมดเลยหรือเปล่าคะ

ผู้จัดการร้าน ก็ให้เค้าประเมินก่อน แต่ยังไม่ลงปากกา เพื่อป้องกันการ Bias ผมจะมา ดูอีกที

คณะผู้ให้คำปรึกษา การประเมินผลนอกจากดูเรื่องผลงานแล้ว ยังมีเรื่องอื่นที่มาประกอบการ ประเมินหรือไม่คะ พวกใบ Comment

ผู้จัดการร้าน ก็อาจารย์เน้นเรื่องการบริการ ความสะอาด เรื่องคุณภาพอาหาร ใบ ประเมินส่งอาจารย์หมด ลูกค้าติชมยังไงต้องส่งหมด ฝ่ายบุคคลจะโทร ไปถามลูกค้าถึงสาเหตุ เช่น เด็กเสิร์ฟมีการลงโทษอาจให้ไปทำในครัว เป็นการลงโทษ

คณะผู้ให้คำปรึกษา พี่คิดว่า HR ที่นี่ควรจะทำอะไรที่ทำงานที่นี่ดีขึ้น

ผู้จัดการร้าน ก็ดีขึ้นนะ แต่ก่อนที่นี่ไม่มี HR พอมีคุณพัพเข้ามา ก็ดีขึ้น มันเป็นระบบขึ้น ก็มีการหาหลักสูตรมาฝึกอบรมพนักงานเรา เครื่องแบบพนักงานเค้าก็มี

	<p>การทำงานแล้ว คล่องตัว ตอนนี้รัฐบาลมี Clean Food Good Test โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกระทรวงพาณิชย์กับกระทรวงสาธารณสุข ร้านเราโดนเยอะ เป็นร้านต้นแบบ บางที่มีสาธารณสุขมาตรวจโดยไม่บอกล่วงหน้า มีการเก็บอาหารไปตรวจว่ามีสารที่เป็นพิษต่อร่างกายหรือไม่ มีใบอนุญาตทำปีต่อปีไม่มีการทำระยะยาว เราต้องคอยควบคุม</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>การประชุมรวมกันทุกร้าน ประชุมเดือนละครั้ง ทุกร้าน ก็จะมานำเสนอว่าเป็นยังไง กำไร ขาดทุน เรื่องคนเป็นยังไง</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>ที่ร้านมีปัญหาเรื่องการเข้า-ออก หรือไม่ ก็ไม่นะ เพราะเรามีนโยบายว่าต้องลาออกก่อนหนึ่งเดือน แต่บางคนไปเลย เราก็ต้องยึดเงินประกันไว้ เพราะมีค่าเครื่องแบบ เรามีการหักไว้สองร้อยทุกเดือนจนครบหมื่น เหมือนเป็นเงินเก็บ พอลาออกก็เอาคืนไป แต่ต้องลาออกแบบถูกต้อง</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>แล้วมีอะไรที่จะให้ HR ทำเพิ่มบ้าง ก็เรื่องกำลังคน เพราะอาจารย์อยากจะขยายไปต่างประเทศก็ไม่ได้ เพราะเราขาดคน แต่เราก็พยายามทำให้พนักงานอยู่กับเรานานๆ</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>ที่นี่มีคนอยู่นานๆ เยอะหรือไม่ มี บางคนเป็นสิบปี บางคนแต่งงานมีครอบครัวที่นี่เลย ใจรักที่อยู่ที่นี่ อาจารย์ไม่หวังเรื่องกิน ขนม เบเกอรี่ ถ้าเหลือในแต่ละวันก็ทานได้ ร้านอื่นบางที่มีมือเดียว มีโบนัสเล็กๆ ก็อยากได้ เงินเดือนการปรับแต่ละปี ดีกว่าโรงแรม โรงแรมขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ ที่นี้ขึ้น 500 800 บาท</p>

## บทสัมภาษณ์ ผู้จัดการร้านเรือนมัลลิการ์

คณะผู้ให้คำปรึกษา	ก่อนหน้านี้เคยทำงานที่ไหนมาหรือไม่
ผู้จัดการร้าน	ก็เคยหลายที่ ทำบริษัททัวร์ เป็น Travel agent ทำงานในมหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการบริษัทกระเบื้องโอพาร์
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ทำไมถึงเปลี่ยนมาทำงานที่นี่
ผู้จัดการร้าน	เรียนจบมาทางการโรงแรม แล้วก็ชอบทาง Restaurant ตอนเรียนเคยไปทำงานทางด้านโรงแรมร้านอาหารแล้วชอบ รู้สึกว่าชอบทางด้านนี้มากกว่าเป็นเลขานุการ ประกอบกับงาน Grand Opening ของร้านเรือนมัลลิการ์เลยมีโอกาสได้รู้จักกับอ.มัลลิการ์ นอกจากนี้ยังชอบความเป็นไทย ชอบอาหารไทย พอมาเห็นร้านด้วยก็เลยชอบ
คณะผู้ให้คำปรึกษา	การทำงานที่นี่เป็นอย่างไร
ผู้จัดการร้าน	รู้สึกว่าแตกต่างจากที่เคยทำมา แต่ชอบ รู้สึกว่าเป็นตัวเอง รับผิดชอบดูแลทุกอย่างทั้งในร้านและลูกค้า ที่นี่จะเป็นเหมือน Office กลาง คอยช่วยเหลือ แต่ก็ต้องช่วยเหลือตัวเองเวลาอยู่ในร้าน เราต้องรู้ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับร้าน เวลามีปัญหา เค้าก็จะให้อำนาจเราเต็มที่ แต่ว่าบางอย่างเรายังไม่สามารถตัดสินใจปุบปับอะไรได้เลย ที่นี่จะเป็นเหมือนที่ปรึกษาอันดับหนึ่ง มีอะไรก็ถามได้ ปรึกษาได้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ส่วนใหญ่เวลามีปัญหา มักจะได้รับคำปรึกษาจากใคร
ผู้จัดการร้าน	ส่วนใหญ่จะเป็นมีคุณพรภัทธา GM กับคุณธนัท HR Manager แต่ถ้าเป็นปัญหาทางบัญชีหรือการเงิน ก็จะปรึกษากับแต่ละฝ่ายได้โดยตรง
คณะผู้ให้คำปรึกษา	มีวิธีการบริหารงานในร้านอย่างไรบ้าง
ผู้จัดการร้าน	พนักงานที่นี่ส่วนใหญ่อยู่กันมาตั้งแต่ร้านเปิด เป็นคนเก่าคนแก่ แต่เราทั้งเข้าใหม่ ทั้งเด็กกว่า เราจะต้องทำให้เค้ายอมรับว่าเราทำได้ แล้วเราก็ต้องทำให้เค้าเห็นว่าเราทำได้จริงๆ
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ปัญหาที่พบภายในร้านมีอะไรบ้าง แล้วแก้ไขอย่างไร
ผู้จัดการร้าน	ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเรื่องอารมณ์ ซึ่งมีมาจากที่บ้าน ก็อาจจะไม่ไหวง่าย วิวายวาย มีเรื่องกัน ถ้าเจอก็ต้องเรียกมาคุย หรือประชุมทั้งแผนก นอกจากนี้ก็อาศัยการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความอ่อน

	<p>น้อย เวลาเข้าหาผู้ที่มีอายุมากกว่า เพื่อจะได้รู้ว่าเวลาคนใหม่ที่เข้ามาหลังทำผิดหรือทำถูก แล้วก็มีปัญหาเรื่องการเสิร์ฟอาหารซ้ำเนื่องจากพนักงานเสิร์ฟไม่พอ ซึ่งตอนนี้มีอยู่ 5 คน แต่ในครัวพอดีแล้ว เหมาะกับช่วงเวลาที่คนเข้าร้านมาน้อย</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>จากปัญหาที่เกิดขึ้นได้ปรึกษากับฝ่าย HR บ้างหรือไม่ ก็ปรึกษาอยู่เหมือนกัน แต่เนื่องจากร้านอยู่ในซอยสุขุมวิท 22 ต้องเข้าไปในซอยอีกทีแล้วเล็ก 5 ฟุต การเดินทางจึงลำบากแน่นอน ทำให้หาคนได้เฉพาะคนที่อยู่ในละแวกนั้น ถ้าไกลกว่านั้นจะหาลำบาก</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>ต้องมีทักษะอะไรที่ต่างจากร้านทั่วไปหรือไม่ ต้องมีใจรักบริการมากๆ ต้องใช้ภาษาอังกฤษในระดับที่รับ Order ลูกค้าได้ พูดคุยกับลูกค้าได้ นอกจากนี้แคชเชียร์กับโอเปอเรเตอร์ก็จำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษได้เช่นกัน เพราะต้องรับโทรศัพท์เรื่องจองโต๊ะ</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>ตำแหน่งที่มีการเข้าออกมากที่สุดคือตำแหน่งอะไร พนักงานเสิร์ฟ เนื่องจากไม่ได้มีใจรักงาน ส่วนตำแหน่งอื่นๆไม่มี</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>ก่อนออกมีการสอบถามว่าลาออกจากสาเหตุอะไร หรือไม่ อย่างแรก ไม่กล้าพูดภาษาอังกฤษกับลูกค้า รู้สึกว่าตัวเองทำไม่ได้ ข้อสอง เรื่องชุดแต่งกายที่เป็นแบบผ้าคาดอก จะรับไม่ได้ ไม่กล้าใส่</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>มีการสอนภาษาอังกฤษให้กับพนักงานหรือไม่ มีอาจารย์ต่างชาติจากม.เกษตรมาสอนที่ร้านช่วงปิดเทอม โดยหมุนเวียนกันไปเรียน</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>มีการปฐมนิเทศให้กับพนักงานเข้าใหม่หรือไม่ มี โดยจัดทำเอง เริ่มจากการสอนแต่งตัวก่อน การเสิร์ฟ การรับ Order ลูกค้า คนต่อคน อธิบายถึงหน้าที่ต่างๆ</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา ผู้จัดการร้าน</p>	<p>คู่มือการทำงานเพียงพอหรือไม่ ตอนนี้มีเพียงบางหน้าที่ แต่ส่วนใหญ่อยู่กันมานาน ไม่ได้เปลี่ยนหน้าบ่อยก็เลยรู้กันอยู่แล้วว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่ถ้าต้องมีคนใหม่มา หากมีคู่มืออยู่แล้วก็สามารถทำงานต่อได้เลยจะดีกว่า</p>
<p>คณะผู้ให้คำปรึกษา</p>	<p>บริเวณใกล้เคียงมีร้านอาหารอื่นๆหรือไม่</p>

ผู้จัดการร้าน	มีเป็นร้านอาหาร Seafood แต่ก็ขายอาหารทั่วไปด้วย คนละสไตส์กับร้านของเรา
คณะผู้ให้คำปรึกษา	ร้านอื่นๆใกล้เคียงจะสามารถดึงพนักงานเราไปได้หรือไม่
ผู้จัดการร้าน	ไม่น่าจะได้ เพราะลักษณะร้านเป็นคนละแบบ พนักงานที่จะทำงานกับเรานอกจากจะมีใจรัก ต้องมีที่พักและเดินทางสะดวกอีกด้วย จึงไม่น่าที่จะแย่งพนักงานกันได้
คณะผู้ให้คำปรึกษา	นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆอีกหรือไม่
ผู้จัดการร้าน	ที่ร้านติดอยู่ตอนนี้จะเป็นเรื่องเอกสารที่ส่งมากับบรรดตลาด บางครั้งมีการลืมส่งหรือส่งล่าช้า หาเอกสารไม่เจอ หาคนขับไม่เจอ เพราะบางครั้งไม่สามารถส่ง Fax ได้หมด ตอนนั้นก็แก้โดยให้คนขับรถเซ็นรับเอกสาร
คณะผู้ให้คำปรึกษา	มองในระดับผู้จัดการ อยากให้มีการฝึกอบรมเรื่องอะไรเป็นพิเศษ
ผู้จัดการร้าน	อยาก ให้มีการอบรมการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร